

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO BRAGA SOTOMAIOR KARAM

**GESTÃO DO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PARANAENSES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SOFTWARE
E SERVIÇOS**

CURITIBA

2015

PEDRO BRAGA SOTOMAIOR KARAM

**GESTÃO DO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PARANAENSES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SOFTWARE
E SERVIÇOS**

Dissertação de Mestrado, do Curso de Pós-
Graduação em Administração, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná

Professor Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Karam , Pedro Braga Sotomaior, 1985-

Gestão do risco no processo de internacionalização de empresas paranaenses da indústria brasileira de software e serviços / Pedro Braga Sotomaior Karam. - 2015.

190 f.

Orientador: Gustavo Abib.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

1. Administração de risco. 2. Indústria de software. 3. Empresas – Globalização. I. Abib, Gustavo, 1977-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.155

TERMO DE APROVAÇÃO

Pedro Braga Sotomaior Karam

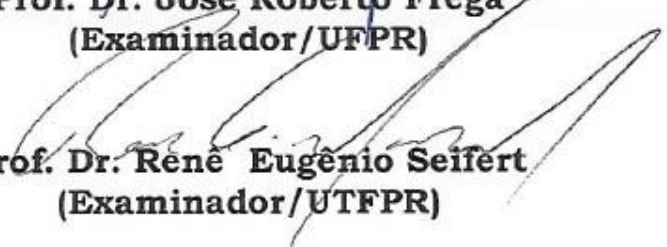
**“GESTÃO DO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS PARANAENSES DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SOFTWARE
E SERVIÇOS”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Gustavo Abib
(Orientador/UFPR)**

**Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)**



**Prof. Dr. René Eugênio Seifert
(Examinador/UTFPR)**

04 de fevereiro de 2015

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi um divisor de águas na minha vida, e este trabalho é um dos resultados deste intenso, desafiador e jubiloso esforço. Tenho a honra de dizer que vivi intensamente cada minuto das aulas, cada discussão, cada instante na sala de estudos de EAO – momentos riquíssimos de leitura, amizade, companheirismo e dedicação. De fato, desde a primeira aula já percebia que o mestrado não era somente uma etapa acadêmica: era o encontro daquilo que sou com aquilo que queria ser.

Embora utilize os verbos na primeira pessoa do singular, resumir a riqueza do mestrado a um processo individual seria um ato, no mínimo, injusto – algo que, de forma alguma, estou disposto a cometer. Essa caminhada foi e continua sendo uma construção fundamentalmente coletiva. E exatamente por isso escrevo este depoimento: para agradecer as muitas pessoas que caminharam ao meu lado e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

Ao meu pai, Jose Luis Sotomaior Karam, muito obrigado! Você é a primeira pessoa a quem devo agradecer. Lembro-me das dificuldades financeiras que vivenciamos, sempre juntos, em Belo Horizonte e Curitiba. Apesar das limitações, a educação nunca deixou de ser a sua prioridade. Educação no sentido mais amplo da palavra: a que não se restringe aos estudos formais, mas engloba tudo o que transforma um menino em homem bom. Se não fosse pelo seu carinho, amor e dedicação, não estaria aqui. Muito obrigado meu amado pai.

À minha mãe Nívea de Souza Braga Karam que, como diz o poeta, carrega no peito a “estranha mania de ter fé na vida”. Muito do que sou devo a você: a intensidade e paixão no viver são traços seus, assim como a sabedoria para encarar desafios intensos. Lembro-me sempre, com imenso amor, das palavras de carinho, do seu apoio incondicional – como quando decidi afastar-

me do emprego formal para dedicar-me à carreira acadêmica. Bem aventurados os que podem ter uma mãe como a que eu tenho.

À Camila Braga Sotomaior Karam, querida irmã, amiga e confidente, obrigado por ser simplesmente quem você é. Nós temos a rara habilidade de nos conhecermos e reconhecermos pelo olhar. Você sempre esteve presente na minha vida, e continua estando, ainda que no velho continente. Obrigado por tudo, minha amada Miloska!

À Josiane Sassi, minha companheira, namorada, pessoa de índole indiscutível e que guarda no coração um amor maior que o mundo. Obrigado por caminhar ao meu lado nessa longa trajetória. Sempre estivemos juntos, em todos os momentos do mestrado. As suas palavras e amor me fortalecem para seguir adiante. Só tenho que lhe agradecer.

Agradeço ao meu amigo e orientador, Gustavo Abib. Os adjetivos são nessa ordem, necessariamente – e olha que não poderia ter tido melhor orientação! Acontece que a relação extrapolou o formalismo acadêmico e virou uma bela amizade. Com você, professor Gustavo, as lições excederam o conteúdo das disciplinas de estratégia, metodologia e risco, incluindo também o valor da fé, da dedicação e da amizade. Além de tudo, aprendi que café bom deve ser sorvido sem açúcar – lição que, confesso, ainda não absorvi completamente. Muito obrigado professor!

Aos professores avaliadores presentes na banca de qualificação e de defesa da dissertação, Marcos Wagner da Fonseca, Rene Seifert e José Roberto Frega, que contribuíram não somente para o desenvolvimento deste trabalho, mas para o meu próprio, como pesquisador. As críticas foram verdadeiros momentos de aprendizado. Nada seria possível sem a ajuda de vocês.

Deixo também um obrigado especial ao amigo Bernardo Bechtluft (cujo nome eu, confesso, ainda preciso escrever letra por letra), mineiro de Itaúna, companheiro do sindicato da vida. Durante os dois anos de mestrado nós

moramos juntos, dividindo as despesas fraternalmente embora o apartamento seja dele. Muito além das contas, compartilhamos conversas, cachaças, cervejas e, principalmente, uma fantástica amizade. Como não poderia deixar de ser com dois mineiros, nos conhecemos num bar. A nossa única divergência – essa insolúvel, não tem jeito – é que o Bernardo é cruzeirense, enquanto eu sou galo. Ainda assim, deixo meu muito obrigado ao meu amigo/irmão do coração.

Aos queridos professores Jane Mendes, Natália Rese, Karina Roglio, Fernando Gimenez e Pedro Steiner, muito obrigado por compartilharem o conhecimento nas aulas. Agradeço também a todos os professores do programa de pós-graduação em Administração da UFPR, pelas lições, conversas, críticas e conselhos. Levo para a vida os ensinamentos dos mestres.

Como não poderia deixar de ser, agradeço o querido Marcos Correa, amigo pueril, companheiro do mestrado. Com o Marcos eu aprendi a história do peixinho dourado, que ele me contou em primeira mão em uma das muitas caminhadas pelo Jardim Botânico. Mas não é só isso: o Marcos é o amigo das discussões filosóficas e epistemológicas, o amigo das conversas particulares, o amigo pra tudo, o amigo pra vida. Obrigado Marquitos, você faz parte desta construção.

A todos os amigos que compartilharam comigo a experiência única do mestrado, deixo meu sincero agradecimento, em especial à Janaína Passos, Gracyele Fürbringer, Sílvio Diniz, Thalita Orsiolli, Rodrigo Álava, Flavia Kuabara, Eduardo de Carli e Rodrigo Silva. Aprendi, e muito, com cada uma dessas pessoas – na verdade, aprendemos juntos. São amigos fantásticos, de espírito cooperativo, que ajudaram a suavizar o peso do mestrado.

À Jorlene Kultchek, amiga de risada larga e bonita, agradeço por todo carinho ao longo desses dois anos de mestrado. A sua agradável companhia foi sempre um motivo a mais para visitar a salinha do EaD.

Ainda que esta seção seja dedicada aos agradecimentos, sinto que uma ressalva deve ser feita: gostaria de pedir desculpas a todos os garçons e donos de bares da região do São Francisco – em especial ao Magrão, dono do bar “O Torto” –, pela ausência ao longo desses dois anos do mestrado. Foi um período difícil para mim também, de necessária resiliência.

Este trabalho é o resultado de muitas conversas, ideias, cafés, horas de leitura e escrita – esforços de natureza coletiva e cooperativa. Entretanto, assumo toda a responsabilidade pelo seu conteúdo.

“El amor es torbellino
de pureza original;
hasta el feroz animal
susurra su dulce trino,
detiene a los peregrinos,
libera a los prisioneros;
el amor con sus esmeros
al viejo lo vuelve niño
y al malo solo el cariño
lo vuelve puro y sincero.”

Volver a los Diecisiete
Violeta Parra

RESUMO

Embora vinculado ao capitalismo desde seu nascimento, o risco ainda encontra resistência para sua efetiva inserção no planejamento estratégico das organizações. Crises econômicas globais em décadas recentes despertam a atenção para o tema, estimulando práticas integradas de gestão; entretanto, o fenômeno ainda é, em geral, pouco abordado no mundo corporativo e acadêmico. Especificamente sobre a internacionalização de empresas, considerado um processo estratégico complexo e sujeito a diversas fontes de instabilidade ambiental em escala global, a gestão dos riscos torna-se ainda mais relevante para o desempenho organizacional. Convergente com a temática, este estudo explora a gestão de riscos no processo de internacionalização de empresas paranaenses da indústria brasileira de *software* e serviços, mediante investigação qualitativa em três organizações distintas, cada qual com modo específico de inserção – via exportação, licenciamento e investimento estrangeiro direto (*greenfield investment*). Dados foram coletados via entrevista semiestruturada com dirigentes do nível estratégico das organizações, participantes da internacionalização, assim como via documental e observação não participante. As análises dos dados forneceram elementos que, em conjunto e na visão do pesquisador, possibilitaram a identificação de padrões – ainda que restritos ao objeto investigado. Foram identificados três fatores determinantes sobre a evidenciação de riscos nos processos analisados: i) experiência gerencial; ii) estrutura do mercado; e iii) características específicas do setor de serviços. Com relação às características da gestão do risco na internacionalização, três elementos puderam ser evidenciados: i) em geral o processo é qualificado como informal; ii) arbitrário; e iii) de tendência heurística. Os padrões identificados empiricamente foram comparados com as recomendações da literatura acadêmica, possibilitando paralelo entre a prática e a teoria. Finalmente, sugestões de pesquisas foram elaboradas, assim como alertas sobre a rotinização de eventos imprevisíveis.

Palavras-chave: risco, gestão do risco, estratégia, internacionalização, indústria brasileira de *software* e serviços.

ABSTRACT

Although linked to capitalism from its birth, there is still resistance to the effective integration of risk issues into the organizational strategic planning. Global economic crises in recent decades have arisen attention to the subject, encouraging integrated management practices; however, the phenomenon is still generally poorly addressed to the corporate and academic world. Specifically on the subject of internationalization, considered a complex strategic process and subject to several sources of environmental instability on a global scale, risk management becomes even more relevant to organizational performance. Convergent with the theme, this study explores the risk management into the internationalization process of companies from the state of Parana, belonging to the Brazilian software and services industry, through qualitative research on three distinct organizations, each one with specific insertion mode - via exporting, licensing and foreign direct investment (greenfield investment). Data were collected via semi-structured interviews from the companies' top management leaders, participants of the internationalization process, as well as via documentary sources and non-participant observation. Data analysis provided evidences which, together and in the point of view of the researcher, could identified patterns - albeit restricted to the investigated object. Three determining factors on the disclosure of risks in the analyzed processes were identified: i) management experience; ii) market structure; and iii) specific features of the service sector. With regard to risk management features in internationalization, three elements could be seen: i) the process is generally described as informal; ii) arbitrary; and iii) of heuristic trend. The patterns empirically identified were compared with the recommendations of the academic literature, enabling parallel between practice and theory. Finally, future research suggestions were presented, as well as warnings about the routinization of unpredictable events.

Keywords: risk, risk management, strategy, internationalization, Brazilian software industry and services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ESQUEMA TEÓRICO DO ESTUDO	21
FIGURA 02 – RECEITA LÍQUIDA DA IBSS.....	25
FIGURA 03 – CATEGORIAS DA TOMADA DE DECISÃO	33
FIGURA 04 – MAPEAMENTO DO RISCO NA LITERATURA NACIONAL (2011-2013).....	42
FIGURA 05 – VARIÁVEIS SOBRE A ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA.....	55
FIGURA 06 – MODELO DE GESTÃO DE RISCO	67
FIGURA 07 – COMPONENTES DO RISCO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL	80
FIGURA 08 – LINHA TEMPORAL DE QUADROS TEÓRICOS.....	85
FIGURA 09 – ESQUEMA TEÓRICO DO ESTUDO DE CASO	104
FIGURA 10 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA BXB SOFT	128
FIGURA 11 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA.....	138
FIGURA 12 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CINQ.....	151

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DEFINIÇÕES E CONSTRUCTOS DO RISCO	39
QUADRO 02 – Nº DE ARTIGOS PESQUISADOS, POR PERIÓDICO	41
QUADRO 03 – MAPEAMENTO DO RISCO NA LITERATURA NACIONAL (2011-2013)	43
QUADRO 04 – CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE ENTRADA	58
QUADRO 05 – INCERTEZAS E ESTRATÉGIAS	66
QUADRO 06 – CLASSIFICAÇÃO DE INCERTEZAS	71
QUADRO 07 – RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS ÀS INCERTEZAS	75
QUADRO 08 – DELIMITAÇÃO E DESIGN DE PESQUISA	95
QUADRO 09 – ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS E FONTES DE COLETA DE DADOS	100
QUADRO 10 – EXPLORAÇÃO DO MATERIAL E CODIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	103
QUADRO 11 – REVISÕES DOS ESQUEMAS TEÓRICOS	107
QUADRO 12 – RIGOR METODOLÓGICO	108
QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	111
QUADRO 14 – ORGANIZAÇÕES, MODO DE ENTRADA E RECORTE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	154
QUADRO 15 – RISCOS IDENTIFICADOS E EVOLUÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	159
QUADRO 16 – RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS	166

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – FLUXO DE ORIGEM E DESTINO DE IED	18
TABELA 02 – ESTOQUE DE IED POR ECONOMIA, REGIÃO E NO BRASIL (2001-2012).....	24
TABELA 03 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	104
TABELA 04 – ORGANIZAÇÕES, MODO DE ENTRADA E RECORTE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	147

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FMI – Fundo Monetário Internacional

IBSS – Indústria Brasileira de *Software* e Serviços

IED – Investimento Estrangeiro Direto

IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

NI – Negócios Internacionais

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	22
1.2.1 OBJETIVO GERAL	22
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA-TEÓRICA	22
1.3.1 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	23
1.3.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1. RISCO	29
2.1.1 CONSTRUCTOS DO RISCO – O MODUS OPERANDI	35
2.1.2 O RISCO NA LITERATURA NACIONAL	40
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	44
2.2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO – ABORDAGEM ECONÔMICA	48
2.2.1.1 A TEORIA DE HYMER SOBRE IED – TEORIA DO PODER DE MERCADO	48
2.2.1.2 A TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO	50
2.2.1.3 TEORIA DO MODO DE ENTRADA DE ANDERSON E GATIGNON	52
2.2.1.4 TEORIA ECLÉTICA DE HILL, HWANG E KIM SOBRE MODOS DE INSERÇÃO NO EXTERIOR	57
2.2.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO – ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	59
2.2.2.1 O MODELO TRADICIONAL DA ESCOLA DE UPPSALA	61
2.3 INCERTEZAS E RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO	62
2.3.1 QUADROS TEÓRICOS	63
3 METODOLOGIA	87
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA	88
3.1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA	88
3.1.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	89

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DE PESQUISA	93
3.3 O ESTUDO DE CASO	95
3.3.1 UNIDADES DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS	96
3.3.2 CASO PILOTO	100
3.3.3 ANÁLISE DE DADOS – ANÁLISE DE CONTEÚDO	101
3.3.4 ESQUEMA TEÓRICO DO ESTUDO DE CASO	104
3.3.5 RIGOR METODOLÓGICO – VALIDADE E CONFIABILIDADE	105
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
4 ANÁLISE DE DADOS	110
4.1 PERSPECTIVA GERAL DA IBSS E PORTE DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	110
4.2 EUROIT TECNOLOGIA (CASO PILOTO)	111
4.2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EUROIT	112
4.2.2 RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EUROIT	114
4.3 BXB SOFT	119
4.3.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO NA BXB	119
4.3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA BXB	123
4.3.3 PERSPECTIVAS GERAIS E GESTÃO DO RISCO	128
4.4 ALPHA TECNOLOGIA	130
4.4.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ALPHA	132
4.4.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA ALPHA	135
4.4.3 PERSPECTIVAS GERAIS E GESTÃO DO RISCO	138
4.5 CINQ TECHNOLOGIES	140
4.5.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA CINQ TECHNOLOGIES	141
4.5.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA CINQ	146
4.5.3 PERSPECTIVAS GERAIS E GESTÃO DO RISCO	152
4.6 PERSPECTIVAS SOBRE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARANAENSES DA IBSS	153
4.7 PERSPECTIVAS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARANAENSES DA IBSS	162
5 CONCLUSÃO	171

5.1 PESQUISAS FUTURAS.....	174
REFERÊNCIAS	176
APÊNDICES	186
APÊNDICE 01	186
APÊNDICE 02	188

1. INTRODUÇÃO

O “mapa” do fluxo global de investimentos estrangeiros diretos (IED) tem sofrido alterações que, se não são capazes de estabelecer uma nova ordem econômica, ao menos podem indicar tendências e constatações (UNCTAD, 2013). A primeira é que o caminho para a recuperação do IED não é regular: segundo relatório da UNCTAD (2013), após dois anos de elevação consecutiva, houve queda de 18% no montante global de investimentos, de US\$ 1,65 trilhão em 2011 para US\$ 1,35 trilhão em 2012. Expectativas otimistas sobre a recuperação econômica mundial foram revistas, indicando ritmo mais lento, em função de fragilidades econômicas e incertezas políticas.

Outro quadro revelado pelo relatório foi que, em 2012, pela primeira vez na história, economias em desenvolvimento assumiram a liderança no volume total de recebimento de IEDs, com montante de US\$ 703 bilhões (52% do fluxo mundial). Observa-se que, das vinte nações que mais captaram influxos no ano, nove são de países emergentes – no qual o Brasil ocupa a quarta colocação, com US\$ 65 bilhões aportados. Para a UNCTAD (2013), o ranking reflete tendência de mudança nos fluxos de investimentos, com deslocamento de economias centrais para as periféricas.

No sentido oposto, com relação à origem de IEDs, economias em desenvolvimento foram responsáveis por US\$ 426 bilhões em 2012, aproximadamente um terço do montante global. Trata-se de fenômeno relativamente recente e que, para Ricupero e Barreto (2007), subverte a “ordem” tradicional: a aparição de países emergentes, em teoria importadores de capital externo, como fontes de investimento direto no exterior. Entretanto, o quadro global ainda é desigual: economias desenvolvidas foram responsáveis por US\$ 909 bilhões do fluxo de origem de IEDs no mesmo ano – mais que o dobro apresentado pelas nações ainda em desenvolvimento. A tabela 01 ilustra o fenômeno.

TABELA 01 – FLUXO DE ORIGEM E DESTINO DE IED

ECONOMIA/REGIÃO	ORIGEM DE IEDs			DESTINO DE IEDs		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Economias Desenvolvidas	1030	1183	909	696	820	561
Economias em Desenvolvimento	413	422	426	638	735	703
África	9	5	14	44	48	50
Ásia	284	310	308	401	436	407
Leste e sudeste asiático	254	271	275	313	343	326
Sul da Ásia	16	13	9	29	44	34
Oeste da Ásia	13	26	24	59	49	47
América Latina e Caribe	119	105	103	190	249	244
Oceania	1	1	1	3	2	2
Economias sub-desenvolvidas	62	73	55	75	96	87
MUNDO	1505	1678	1390	1409	1651	1351

NOTA: valores em bilhões de US\$.

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado de *World Investment Report 2013* (UNCTAD, 2013).

O desequilíbrio é notável no Brasil: embora seja o quarto destino a absorver mais investimentos estrangeiros, o país ausenta-se no ranking das vinte maiores nações origem de IEDs (UNCTAD, 2013). Neste sentido, Cyrino e Penido (2007, p. 114) apontam que “ainda resta um longo caminho de aprendizagem para que as multinacionais brasileiras ingressem no rol das transnacionais do mundo desenvolvido”.

No Brasil, o processo de abertura econômica, iniciado principalmente na década de 1990, tem suscitado desafios e oportunidades às empresas nacionais. Em décadas anteriores, a política de industrialização via substituição de importações mantinha a economia relativamente afastada da competição global, valendo-se de mecanismos de proteção – como “reserva de mercado” e o chamado “índice de nacionalização”. O quadro protecionista, embora ainda vigente em diversos setores, tem sido substituído pelo processo de abertura econômica.

Para Cyrino e Penido (2007), a experiência brasileira com investimentos diretos no exterior concentra-se em relativamente poucas organizações, classificadas como entrantes tardias nos mercados externos. Ricupero e Barreto (2007) compartilham o mesmo entendimento: o processo de internacionalização constitui-se em realidade inelutável, ainda que incipiente no país.

No nível organizacional, a inserção de empresas nacionais na competição global instiga gestores a incluir a internacionalização na pauta das

discussões estratégicas. Em setores dinâmicos, como o da indústria automobilística, trata-se de uma obrigação: a busca por mercados além-fronteira faz-se necessária para fortalecer a posição local contra ameaças externas, possibilitando ganhos de escala e escopo inacessíveis ao mercado doméstico. Para Ricupero e Barreto (2007), a discussão em ambientes competitivos não é mais entre internacionalizar-se ou manter-se local, mas entre o primeiro e perecer.

A pauta estratégica da internacionalização deve suscitar outro tema de destaque na literatura organizacional: o gerenciamento do risco. Em relatório sobre a internacionalização de empresas brasileiras, elaborado em 2012 pela Fundação Dom Cabral (FDC), a maioria dos participantes (45,5%) identificou o conjunto risco político/econômico como o maior desafio a ser transposto no processo de internacionalização – mais representativo do que as desvantagens do recém-chegado (22,7%), dificuldades e/ou custos de coordenação e governança (18,2%) e do que as restrições por ser estrangeiro (13,6%).

Crises e escândalos financeiros nos últimos anos têm chamado a atenção de organizações, pesquisadores e gestores sobre a necessidade de estudos e rigor na gestão do risco no mundo corporativo (FRIGO; ANDERSON, 2011). Frigo (2009) aponta que, apesar do tema não ser uma novidade nas organizações, a prática da gestão do risco tem sido, historicamente, tratada de forma isolada. O autor advoga pela integração do risco no processo de formação da estratégia. Convergente com a ideia, Courtney, Kirkland e Viguirie (1997) alertam que pode ser temerário adotar, em ambientes incertos, abordagens tradicionais do planejamento estratégico nas organizações.

Em recente revisão literária sobre a interseção entre risco e processo decisório estratégico, Bromiley e Rau (2010) identificam três ramos principais: i) estudos que investigam relações entre o paradoxo risco-retorno na organização (BOWMAN, 1980; BETTIS; HALL, 1982; PARK, 2007); ii) pesquisas que examinam a percepção ou propensão ao risco de gestores e executivos *seniors*, com análises na dimensão individual (MACCRIMMON; WEHRUNG 1985, 1990; SITKIN; PABLO, 1992); e iii) análise da influência do risco em decisões corporativas. Enquadram-se neste ramo estudos sobre o risco em alianças estratégicas (DAS; TENG, 1996), no desenvolvimento de novos

produtos (KEIZER; HALMAN, 2007) e na internacionalização de empresas (MILLER, 1992; BROUTHERS, 1995; LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

Sobre a ramificação literária que explora risco e internacionalização, duas correntes de pesquisa são destacadas por Liesch, Welch e Buckley (2011): i) risco no empreendedorismo internacional, com análises na dimensão individual; e ii) risco no processo de internacionalização da empresa, com ênfase sobre o nível organizacional – ramificação na qual esta pesquisa pode ser teoricamente localizada.

O estudo proposto nesta dissertação aborda as intersecções de três campos teóricos da literatura organizacional, a saber: i) risco, com ênfase sobre a gestão em empresas; ii) estratégia, especificamente sobre o processo estratégico; e iii) internacionalização, mediante teorias da área de negócios internacionais.

Esquemáticamente, pode-se observar na figura 01 a convergência de áreas acadêmicas abordadas. Os tons mais claros representam campos pouco ou não explorados explicitamente, como o paradoxo risco/retorno (BROMILEY; RAU, 2010) e a economia internacional. Os tons intermediários representam campos que sustentam a presente pesquisa: negócios internacionais, processo estratégico, gestão do risco organizacional (BROMILEY; RAU, 2010). A convergência é evidenciada pela área central, de tom mais escuro: o risco no processo de internacionalização de empresas, fenômeno sob investigação.

Argumenta-se ainda que, apesar de esquematicamente separados, os diversos campos se inter-relacionam na literatura: discussões sobre negócios internacionais, por exemplo, podem influenciar investigações sobre investimentos estrangeiros diretos, na busca por padrões no estabelecimento de subsidiárias além-fronteiras. Destarte, os limites de cada área não devem ser considerados estáticos ou isolados, mas interagindo academicamente.



FIGURA 01 – ESQUEMA TEÓRICO DO ESTUDO
 FONTE: elaborado pelo autor (2014)

O risco no processo de internacionalização foi investigado em empresas paranaenses de destaque na indústria brasileira de *software* e serviços (IBSS). Ramificação do setor de tecnologia da informação e telecomunicações (TIC), a IBSS abrange organizações das indústrias de serviços de tecnologia e de *software*; a indústria de *hardware*, que em conjunto com as duas últimas compõem o setor nacional de tecnologia da informação, não foi contemplada.

Três organizações paranaenses da IBSS, que dispõem de receita contínua proveniente do exterior, foram contempladas. Neste sentido, três processos de internacionalização foram analisados, cada qual com uma forma específica de inserção no exterior – mediante IED, licenciamento ou exportação. Constitui-se, assim, o objeto de pesquisa, mediante estratégia metodológica de estudo de caso coletivo. A perspectiva delimitada é qualitativa, por entender ser adequada à profundidade do tema e à visão processual do fenômeno.

A seguir, abordar-se o problema de pesquisa que motivou a realização deste estudo:

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que guia este estudo pode ser assim enunciado: como o risco é gerenciado no processo de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Em face do problema de pesquisa, são delineados a seguir os objetivos geral e específico.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como o risco é gerenciado no processo de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Derivados do objetivo geral, são constituídos a seguir os objetivos específicos:

1. Verificar quais facetas do risco são evidenciados no processo de internacionalização;
2. Identificar e descrever as formas de gestão do risco, para cada faceta identificada;
3. Analisar padrões na gestão do risco, no processo de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS;
4. Comparar os padrões de gestão do risco das empresas investigadas com as recomendações da literatura acadêmica.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICO-TEÓRICA

A seguir, são abordadas as justificativas prática e teórica que guiam a elaboração desta pesquisa.

1.3.1 Justificativa Prática

A vulnerabilidade de mercados conectados, instabilidades econômicas e recentes crises globais, segundo Frigo (2009), despertam a atenção de gestores para tema do risco nas organizações. A crença na estabilidade e previsibilidade ambiental tem sido abalada por uma série de eventos nos últimos anos: na década de 1970, despontam a crise do petróleo e a volatilidade nas taxas de juros e câmbio preconizadas pelo colapso de Bretton Woods; na década seguinte, o crescimento exponencial da inflação na América Latina; nos anos 90, a emergência do fenômeno da globalização, a crise mexicana e dos tigres asiáticos; na década de 2000, colapso na Argentina e, recentemente, a crise financeira global do *Subprime* – cujo cerne reside nos empréstimos hipotecários de alto risco concedidos por instituições de crédito estadunidenses.

Em contrapartida, esforços são dirigidos para a institucionalização da gestão do risco. No setor financeiro, acordos firmados pelo Comitê da Basileia estabelecem diretrizes para o fortalecimento do sistema bancário objetivando a minimização dos riscos de insolvência. Na área da estratégia, emergem ferramentas de gestão do risco corporativo integrado, com destaque para o *Enterprise Risk Management* (ERM) e seu braço estratégico, o *Strategic Risk Management* (SRM). Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2004), dentre os “mais críticos desafios para a administração está a determinação de quanto risco a entidade está preparada e de fato aceita no esforço de criar valor” (2004, p. V, *tradução nossa*).

A gestão do risco parece ter papel preponderante na decisão de explorar mercados estrangeiros. Segundo pesquisa elaborada pela Fundação Dom Cabral em 2012, investigando 63 empresas brasileiras com atuação no exterior (47 via investimento estrangeiro direto e 16 por meio de licenciamento), os riscos políticos e econômicos foram os principais desafios identificados por executivos no processo de internacionalização. Apesar dos empecilhos, 67,7% da amostra demonstram visão otimista sobre o impacto no desempenho: para os gestores das organizações investigadas, os benefícios da internacionalização superam os riscos ou custos associados.

Visão compartilhada por Alem e Cavalcanti (2005), que compreendem a internacionalização de empresas como um “meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando: i) o acesso a recursos e a mercados; e ii) a reestruturação econômica”. Ricupero e Barreto (2007) reforçam o argumento, ao defenderem que sem “firmas competitivas internacionalmente, um país não poderia melhorar a sua performance econômica” (2007, p. 32).

Especificamente sobre investimento estrangeiro direto, ressalta-se que, embora o fluxo com destino ao Brasil seja superior ao originado pelo país, Turolla (2009, p. 59) considera que este “já atinge montantes que permitem presença marcante em alguns mercados relevantes no exterior”.

Esta relevância pode ser constatada pelo relatório de estoque de investimento direto no exterior, desenvolvido pela UNCTAD (2013) a partir de informações do interstício 2001-2012 e resumido na tabela 02. O relatório analisa os dados de economias desenvolvidas, em desenvolvimento e sub-desenvolvidas, destacando algumas regiões e, especificamente, o Brasil. Observa-se que o país tem elevado a sua participação relativa no montante global, partindo de 0,64% em 2001 para 0,99% em 2012 (crescimento de 54,7%). Sobre os valores absolutos, constata-se expansão de quase 500% de 2001 a 2012, partindo de US\$ 49,7 bilhões para US\$ 232,8 bilhões. Este valor representa pouco mais de 20% do montante correspondente a América Latina e Caribe, o que demonstra posição de destaque do país no continente.

TABELA 02 – ESTOQUE DE IED POR ECONOMIA, REGIÃO E NO BRASIL (2001-2012)

ECONOMIA/REGIÃO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Economias Desenvolvidas	6790	6849	8880	10489	10976	13612	16307	13668	16202	17241	17108	18673
Economias em Desenvolvimento	969	978	1079	1246	1447	1932	2648	2613	2980	3484	3929	4459
África	29	34	41	53	48	63	87	84	112	138	131	145
Ásia	652	651	728	846	993	1368	1951	1848	2105	2445	2778	3160
América Latina e Caribe	287	293	310	346	405	500	610	679	761	898	1015	1150
Brasil	50	54	55	69	79	114	140	156	165	189	203	233
Brasil (% global)	0,64%	0,69%	0,55%	0,58%	0,63%	0,72%	0,72%	0,94%	0,84%	0,89%	0,94%	0,99%
Oceania	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3	4	5
Economias sub-Desenvolvidas	46	65	95	112	152	223	388	230	337	405	406	461
Mundo	7804	7892	10054	11846	12576	15766	19343	16511	19519	21130	21442	23593

NOTA: valores em bilhões de US\$.

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de *World Investment Report* 2013 (UNCTAD, 2013).

Com relação ao foco sobre a indústria brasileira de *software* e serviços, três fatores justificam a decisão: i) vulnerabilidade ambiental – sendo

constituída majoritariamente por empresas de micro e pequeno porte (SOFTEX, 2014) em ambiente dinâmico de intensa mudança tecnológica, acredita-se que a avaliação sobre riscos deva exercer papel relevante na busca por mercado externo, constituindo assim terreno fértil para o estudo; ii) importância tecnológica na economia brasileira – argumenta-se que a IBSS seja uma das principais fontes de desenvolvimento de tecnologia do país, contribuindo também para diversos outros setores, consumidores de tecnologia, na competição nacional e internacional; e iii) receita líquida, cuja taxa de crescimento é superior ao PIB brasileiro (257% no interstício 2003-2010), com valor absoluto de R\$ 59,48 bilhões em 2010 (SOFTEX, 2014). Os dados, ilustrados na figura 02, demonstram a evolução da receita líquida da IBSS e a representatividade para a economia do Brasil.

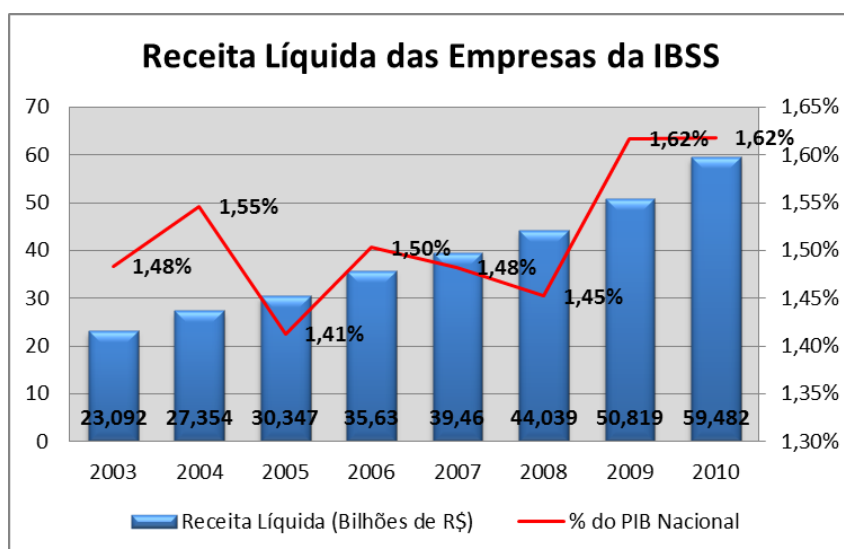


FIGURA 02 – RECEITA LÍQUIDA DA IBSS

FONTE: Adaptado pelo autor, a partir de SOFTEX (2014)

Dentre os estados que compõe a IBSS, o Paraná se destaca como o sexto maior mercado do país, com 4447 empresas e receita líquida de R\$ 1,225 bilhões, em 2008 (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012). Além da relevância econômica, outro fator que contribui para o foco de pesquisa no estado é a formação de associações em rede: as principais empresas paranaenses do setor encontram-se associadas à rede APL de TI, organizada pela Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Paraná. Segundo dados da Secretaria (2014), seis núcleos compõem a rede: Curitiba, Londrina, Maringá, Pato Branco, Cascavel/Foz do Iguaçu e Ponta Grossa. Dessa forma,

o Paraná destaca-se pela formação de redes de cooperação, contribuindo para o intercâmbio de informações e fomentando a atividade no estado.

Consideradas as proposições acima, a relevância deste trabalho, pelo ponto de vista prático, justifica-se pelo:

- i) Despertar do tema “risco” na agenda de executivos, associações empresariais, órgãos governamentais e comunidade econômica em geral, e sua inserção no processo estratégico;
- ii) Conexão do tema com a internacionalização de empresas;
- iii) Elevação da participação de economias em desenvolvimento como fontes de investimento estrangeiro direto, especificamente o Brasil;
- iv) Contribuição da IBSS em geral – e das empresas paranaenses em específico – para a inovação tecnológica, geração de empregos e desempenho econômico do país;

1.3.1 Justificativa Teórica

Na literatura acadêmica, a gestão do risco constitui-se em um dos elementos chave da gestão internacional (AHARONI, 1999; GHOSHAL, 1987; ROOT, 1987; ANDERSON; GATIGNON, 1986). Um dos pioneiros a pesquisar o tema, Aharoni (1999) considera a decisão de investir em países estrangeiros um processo social que envolve complexa estrutura de relações, atitudes e opiniões. Para o autor, a busca por oportunidades além-fronteiras é um processo geralmente específico e que envolve conjunto de etapas; a primeira delas é a avaliação sobre os riscos envolvidos. A percepção do risco pela organização é fator dinâmico que pode interromper processos de internacionalização, caso seja considerado excessivo em comparação aos benefícios (AHARONI, 1999).

Para Ghoshal (1987), três são os objetivos principais de uma estratégia global de empresas multinacionais, que devem ser alcançados pela exploração de vantagens competitivas: alcançar eficiência nas atividades, gerenciar os riscos inerentes e desenvolver capacidades internas de aprendizado. Segundo o autor, a análise dos riscos estratégicos tem “implicações significantes para as decisões da empresa, quanto à sua estrutura, custos e fontes de receita”

(GHOSHAL, 1987, p. 431, *tradução nossa*). Apesar da relevância, ao tema não tem sido dado o adequado reconhecimento, seja na literatura sobre estratégia em geral ou na área da gestão global em particular (GHOSHAL, 1987).

Conclusão semelhante é apontada por Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 885, *tradução nossa*), quando afirmam que “há limitada investigação e desenvolvimento sobre os conceitos de risco e incerteza e a maneira como eles operam no contexto sob investigação”. Neste sentido, Figueira de Lemos, Johanson e Vahlne (2011, p. 144, *tradução nossa*) destacam que, “embora o risco esteja amplamente presente nas discussões sobre internacionalização, poucos estudos focam estritamente na gestão do risco no processo de internacionalização”. O presente estudo visa contribuir para o preenchimento desta lacuna acadêmica.

Outro hiato identificado na literatura refere-se à escassez de pesquisas sobre internacionalização em economias em desenvolvimento (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). No atual cenário da globalização, em que o mundo torna-se gradativamente “plano” (FRIEDMAN, 2005), restringir o fenômeno aos países desenvolvidos pode não mais ser adequado. Dessa forma, esforços de pesquisa sobre a internacionalização em economias de abertura recente, historicamente marcadas por políticas protecionistas, podem desvelar aspectos não contemplados nos estudos tradicionais.

A decisão por investigar a internacionalização na indústria brasileira de *software* e serviços – caracterizada por extenso mercado nacional e pouca tradição na busca pelo mercado externo (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012) – visa completar esta lacuna. Implicitamente, entende-se que o contexto sob o qual ocorre o fenômeno deve ser, teoricamente e na medida do possível, compartilhado pelas organizações em estudo. A justificativa teórica sobre o foco no estado do Paraná baseia-se neste argumento: acredita-se que seja metodologicamente mais coerente investigar empresas em condições geográficas e culturais similares.

Desta forma, o preenchimento de *gaps* identificados na literatura, assim como a necessidade de pesquisas que explorem em profundidade as interações entre decisores, gestão do risco e processo de internacionalização (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; GHOSHAL, 1987) em contexto relativamente homogêneo, constituem-se nos pilares teóricos desta pesquisa.

Argumenta-se que a visão processual da internacionalização, sob o enfoque da gestão do risco em estudo qualitativo, pode evidenciar aspectos ocultos ou pouco explorados na literatura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentadas as teorias que apoiam a pesquisa, fundamentadas em três áreas do conhecimento: i) risco – com foco sobre conceitos, constructos e o risco na literatura nacional; ii) internacionalização – enfatizando construções teóricas da área de negócios internacionais, assim como perspectivas econômicas e comportamentais; e iii) incertezas e riscos na internacionalização, quando são reveladas nuances sobre a interseção entre as duas áreas.

2.1. RISCO

A fábula do elefante conta a história de cinco cegos que, desejosos de aprender, vão ao encontro do animal para tentar compreendê-lo. Nenhum dos homens é capaz de enxergá-lo – posto que são cegos – mas põem-se a analisar o elefante com os sentidos que lhes sobram. Cada um se depara com uma parte diferente do animal e, para cada parte, distinta também é a interpretação. O elefante é compreendido por diversas perspectivas que, embora fragmentadas e distantes da totalidade que é o animal, correspondem às partes isoladamente analisadas. A fábula foi utilizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como metáfora no entendimento do processo de formulação da estratégia. Os cinco cegos fazem o papel dos homens, ansiosos por compreenderem porém incapazes de enxergarem o fenômeno na sua totalidade. O elefante, por sua vez, representa o processo estratégico: grande, complexo e suscetível a várias interpretações. Parece bastante adequado adaptar a metáfora também ao tema do risco.

Assim como o elefante, o risco é suscetível a distintas interpretações (JACOBY; KAPLAN, 1972; BERNSTEIN, 2002). Tampouco é exclusividade do mundo corporativo: observam-se estudos sobre o tema na área da sociologia, psicologia, política, ciências naturais e outras, ampliando consideravelmente o leque de abordagens. Neste sentido, Jacoby e Kaplan (1972) afirmam que risco

é um constructo de natureza multidimensional, que envolve, dentre outros, domínios psicológicos, sociais e econômicos.

Segundo Bernstein (2002), a percepção de risco na sociedade emerge a partir do século XVII com o advento da teoria das probabilidades, coração matemático do conceito. Desde então não tem se desvinculado do capitalismo, mas acompanhado lado ao lado o seu desenvolvimento. Para Bernstein (2002, p. 3), a “capacidade de administrar o risco, e com ele a vontade de correr riscos e de fazer opções ousadas, são elementos-chave da energia que impulsiona o sistema econômico”.

Entretanto, as implicações da noção de risco na sociedade são, para Bernstein, mais profundas do que o desenvolvimento de um sistema econômico: para o autor, é o domínio de risco a fronteira que diferencia os tempos modernos do passado. Argumenta-se que embora alguns povos antigos, como gregos e árabes, já dominassem conhecimentos avançados na matemática – inclusive com noções rudimentares de probabilidade –, havia ainda uma barreira a ser sobrepujada. O “salto” para a teoria da probabilidade, estatística e para a ideia de risco em geral somente pode ser realizado a partir da desvinculação do futuro incerto dos desígnios celestiais. Neste sentido, o domínio do risco envolve compreensão sobre a capacidade humana de planejar o futuro – pressuposto “central às sociedades contemporâneas” (BERNSTEIN, 2002, p. 02).

A noção de risco como produto da sociedade moderna, ausente em épocas anteriores, pode ser encontrada também em Giddens (2007, p. 32):

Salvo por alguns conceitos marginais, na Idade Média não havia nenhum conceito de risco. Ele tampouco existia, até onde pude apurar, na maior parte das demais culturas tradicionais. A ideia de risco parece ter se estabelecido nos séculos XVI e XVII, e foi originalmente cunhada por exploradores ocidentais ao partirem para suas viagens pelo mundo.

Bernstein (2002) destaca a origem histórica do termo: derivado do italiano antigo *risicare*, a palavra risco significa “ousar”.

Sobre os conceitos de risco, Damodaran (2002) ressalta o fato de não haver unanimidade na sua definição. Duas dimensões de análise, nas quais riscos podem ser definidos, são destacadas pelo autor: i) risco como variabilidade

do desempenho abaixo de ponto de referência *versus* variabilidade do resultado organizacional; ii) risco como probabilidade (da ocorrência de determinado evento) *versus* risco como probabilidade e intensidade das consequências, de tal evento incerto.

Na primeira dimensão, riscos podem ser compreendidos, em um extremo, à variação de resultado organizacional exclusivamente abaixo de determinado ponto de referência. No outro, entende-se risco como a variância do desempenho organizacional, independente do valor atribuído. Representando o primeiro grupo, March e Shapira (1987) compreendem risco, basicamente, como expectativa de perda. Já para Moore (1997), há no risco elemento intrínseco que denota vantagem ou benefício. Neste sentido, o autor declara que

as palavras risco e perigo são capazes de expressar duas ideias: primeiro, um perigo localizado em algum aspecto do mundo externo e segundo, a ideia de ação em um caminho que envolve a possibilidade. Mas Shakespeare nos lembra que risco não está conectado apenas com a possibilidade de perda ou prejuízo, mas também com a esperança de algum benefício ou ganho. (MOORE, 1997, p. 3, *tradução nossa*)

Além da amplitude de resultados, riscos podem ser considerados na dimensão intensidade *versus* probabilidade. Securato (1993, p. 28), por exemplo, define risco como “a probabilidade de ocorrência do evento gerador da perda ou da incerteza”. Já Taylor (1974), sem desconsiderar o caráter probabilístico, integra a intensidade das consequências ao conceito de risco: este pode ser definido como a conjunção entre a probabilidade de ocorrência de eventos com a magnitude de suas consequências específicas.

A noção de risco como probabilidade remete a uma das primeiras definições do termo, desenvolvida pelo economista Knight (1921). O autor foca-se na distinção entre incerteza e risco: o primeiro qualifica eventos ou resultados cuja probabilidade de ocorrência não pode ser determinada estatisticamente, ou somente se pode associar distribuições de probabilidade subjetivas. Já o risco, ao contrário, caracteriza eventos ou resultados cuja probabilidade, embora não seja conhecida a priori, pode ser determinada quantitativamente. Quando a probabilidade de ocorrência é zero ou um, há certeza sobre o fenômeno.

Neste sentido, Knight pontua (1921, p. 19,20, *tradução nossa*):

Incerteza deve ser tomada em um sentido radicalmente distinto da familiar noção familiar de risco, da qual nunca foi apropriadamente separada... Descobrir-se-á que uma incerteza mensurável, ou “risco” propriamente – como nós devemos usar o termo – é tão diferente de uma imensurável que, em efeito, não chega a ser uma incerteza. Nós devemos, portanto, restringir o termo “incerteza” aos casos não quantitativos.

Knight era crítico da economia clássica, predominante em sua época (BERNSTEIN, 2002). Ao inserir a incerteza e diferenciá-la do risco, o autor questionava o pressuposto da tomada de decisão sob condições de perfeita previsibilidade, em que atores econômicos, racionais, dispunham de todas as informações necessárias para a decisão ótima. No modelo clássico, a incerteza era ignorada; mesmo em situações de variabilidade, esta poderia ser mensurada por técnicas quantitativas, determinando assim a distribuição probabilística de resultados. A crítica de Knight tinha como ponto central o “pressuposto de onisciência prática por parte de todo membro do sistema competitivo” (1921, p. 197, *tradução nossa*).

Observa-se reverberação das ideias do autor, ainda hoje na academia. Turban e Meredith (1994), por exemplo, compreendem três situações para a tomada de decisão, em função do grau de conhecimento do decisor:

- i) Decisões sob certeza: também chamadas de decisão determinística, caracterizam-se pelo conhecimento completo pelo decisor de informações e do resultado da ação. Não há ambiguidade no processo decisório, tampouco múltiplas alternativas: o resultado é uníssono e determinado.
- ii) Decisões sob risco: compreendem situações em que podem haver dois ou mais resultados possíveis para cada alternativa de ação do decisor. Pressupõe-se que este tenha conhecimento sobre o leque de consequências e sobre a distribuição de probabilidade associada. Tais decisões são denominadas probabilísticas ou estocásticas.
- iii) Decisões sob incerteza: há, assim como na decisão sob risco, múltiplos caminhos possíveis para cada ação; entretanto, desconhece-se a distribuição probabilística de cada resultado. Ressalta-se ainda que, embora a probabilidade de ocorrência de cada resultado seja desconhecida e

indeterminada, os resultados possíveis são de conhecimento do decisor (TURBAN; MEREDITH, 1994).

A figura 03 exemplifica o modelo, no qual o risco é compreendido como o intervalo entre a ignorância e o conhecimento – análogo ao entendimento de Knight (1921), que atribui ao risco faixa compreendida entre a probabilidade 0 (incerteza) e 1 (certeza), objetivamente distribuída, da ocorrência de determinado evento.

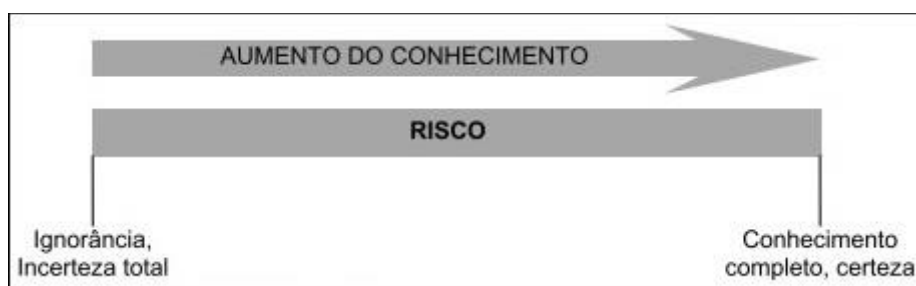


FIGURA 03 – CATEGORIAS DE TOMADA DE DECISÃO
FONTE: TURBAN, MEREDITH (1994), p. 26.

Embora não esteja explícita na representação gráfica, Turban e Meredith (1994) estabelecem relação negativa entre conhecimento e risco; em outras palavras, o risco de determinado evento decresce ao passo que se amplia o conhecimento sobre o mesmo.

Para Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), a distinção de Knight (1921) entre risco e incerteza parece, na atualidade, causar mais ambiguidade do que clareza. Ao atirar-se uma moeda para cima, sabe-se a priori os resultados possíveis (cara ou coroa) e que há 50% de probabilidade para cada um deles – situação arriscada segundo Knight (1921). Decisões corporativas, entretanto, raramente estão situadas em ambientes estáveis o suficiente para permitirem tal precisão (BROMILEY; RAU, 2010). Sob os auspícios da racionalidade limitada (SIMON, 1997), decisores, quando envolvidos em processos complexos de escolha, com relação aos resultados ignoram ao menos dois aspectos: o leque possível de consequências e a respectiva distribuição probabilística.

Alguns questionamentos são levantados também por Aharoni (1999), sobre a distinção de Knight entre risco e incerteza. Para o autor, não está claro

o que exatamente pode ser definido como uma quantidade suscetível de mensuração, ou qual é a fronteira entre a análise objetiva e subjetiva da probabilidade. Conforme aponta Aharoni (1999, p. 5, *tradução nossa*):

Faz sentido tratarmos a probabilidade de um evento único, ou esta deve ser mensurada somente quando o experimento é repetitivo? Estas e outras questões têm sido debatidas por séculos pelos interessados em probabilidade, e continuam sem resposta. Neste estudo é suficiente afirmar que, conforme é geralmente argumentado, a probabilidade objetiva é um conceito matemático puro que não pode ser identificado na vida real. Consequentemente, somente probabilidades subjetivas devem ser utilizadas. Entretanto, quando probabilidades subjetivas são usadas, a distinção entre risco e incerteza perde muito da sua precisão.

A conclusão lógica seria a supressão do risco pela incerteza; ao primeiro restariam situações específicas do ambiente de negócios, estáveis o suficiente para que se possa atribuir distribuição probabilística e administráveis por meio da contratação de seguros ou derivativos financeiros (BERNSTEIN, 2002).

Segundo Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), a ambiguidade é eliminada caso se aceite a hipótese que a distinção ocorre não entre incerteza e risco, mas entre dois níveis distintos de incerteza. Em nível mais amplo, a incerteza corresponderia a futuro não passível de distribuição probabilística – constituindo assim futuro indeterminado; em outro nível, de menor abrangência, corresponderia a um futuro incerto, porém com resultados passíveis de serem distribuídos probabilisticamente (futuro determinável probabilisticamente).

A imprecisão entre os conceitos parece se refletir na literatura: Merna e Al-Thani (2005), por exemplo, ressaltam que risco e incerteza, embora distintos, são termos utilizados de forma intercambiada na literatura. Convergente com a ideia, Liesch, Welch e Buckley (2011) consideram que, nos campos acadêmicos da internacionalização e do empreendedorismo internacional, risco e incerteza são tratados como amálgamas.

Indeterminação semelhante é observada também no campo da gestão estratégica. Para Miller (1992, p. 311, *tradução nossa*), o rótulo “risco” tem sido “rotineiramente atribuído aos fatores externos e internos da organização que impactam no risco experienciado pela organização. Neste sentido, “risco” refere-se, na verdade, às fontes de risco”. Como exemplo, observam-se os

termos risco político ou risco cambial relacionando-se não ao desempenho da organização, mas à imprevisibilidade do ambiente.

Segue-se que, para Miller (1992), às “fontes do risco” deve ser atribuído o termo incerteza – termo este que, na literatura organizacional, refere-se à imprevisibilidade do ambiente ou das variáveis organizacionais que impactam no desempenho corporativo (MILES; SNOW, 1978). Logo, tem-se a perspectiva do risco como consequência, manifesta no desempenho organizacional, da incerteza. Conforme aponta o autor (1992, p. 312, *tradução nossa*), “o rótulo “risco” refere-se exclusivamente à imprevisibilidade nas medidas de desempenho corporativo”.

Os argumentos de Miller (1992) corroboram a perspectiva de Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999): não pode haver risco sem incerteza. Caso se pudesse estabelecer antecipadamente e com segurança resultados futuros de determinado projeto, este estaria desprovido de incerteza e de risco. Conforme aponta Giddens (2007, p. 32), “não se pode dizer que uma pessoa está correndo risco quando um resultado é 100% certo”.

Entretanto, a condição necessária não é suficiente: a incerteza que precede o risco não o determina. Uma situação é considerada arriscada se, e somente se, à incerteza possa ser atribuído caráter não desejado dos resultados organizacionais (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999; MARCH; SHAPIRA, 1987). Neste ponto específico as visões divergem: para Miller (1992), risco manifesta-se na variabilidade do desempenho, não exclusivamente ao desempenho abaixo de um ponto de referência (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999; MARCH; SHAPIRA, 1987).

2.1.1 Constructos do Risco – o *Modus Operandi*

Com relação às formas de operacionalização do risco, destacam-se quatro constructos identificados por Bromiley e Rau (2010) na literatura sobre processo decisório estratégico: i) associação do risco à variabilidade de medidas de desempenho; ii) risco sistemático e não-sistemático; iii) percepção/propensão ao risco de gerentes e executivos, mensuradas em dimensão individual; e iv) risco associado aos potenciais resultados organizacionais negativos, sob a alcunha de *downside risk*.

Na visão tradicional de processo decisório, risco é operacionalizado pela variação na distribuição de medidas financeiras de desempenho (MARCH; SHAPIRA, 1987). Bowman (1980, p. 04, *tradução nossa*), por exemplo, compreende risco como “conceito que captura a incerteza, ou particularmente a distribuição de probabilidade, associada aos resultados de certo comprometimento de recurso”. Operacionalmente, o autor utiliza-se da variância ou desvio-padrão do ROE (*return-on-equity* – retorno sobre o patrimônio em português, razão entre o lucro líquido e o patrimônio líquido) para mensurá-lo. Ressalta-se que a variabilidade é mensurada em módulo, ou seja: desvios acima da média são tão arriscados quanto abaixo da média.

No entendimento de Ross, Westerfield e Jaffe (2002), risco refere-se à parcela inesperada de retorno sobre determinado comprometimento de recurso. Este “retorno inesperado” pode ser derivado de duas fontes principais: i) condições macroeconômicas, em que a firma tem pouco ou nenhum controle sobre; ou ii) condições específicas da organização.

Às condições macroeconômicas, tem-se o termo risco sistemático: este reflete-se sobre grande número de entidades econômicas, com pouco ou nenhuma capacidade de agência. Argumenta-se que seja esta a essência do conceito: o risco sistemático não pode ser evitado, posto que se relaciona com o ambiente externo e incontrollável da organização (GONÇALVES; BRAGA, 2008). Argumenta-se que a organização, por meio de políticas de gestão do risco, pode reduzir a exposição, mas não anulá-la. Operacionalmente, o risco sistemático é representado pelo coeficiente beta (β), que revela a sensibilidade do retorno da ação às variáveis macroeconômicas (ROSS *et al*, 2002).

Riscos específicos da organização, denominados riscos não-sistemáticos ou idiossincráticos, por sua vez, estão relacionados ao modelo de gestão da organização, sendo inerentes ao processo de tomada de decisão (GONÇALVES; BRAGA, 2008). Para Antonino, Lamounier e Maranhão (2010), este pode estar refletido em estimativas equivocadas sobre a demanda de produtos ou serviços, assim como na incapacidade de se prever o comportamento competitivo em determinado setor.

Já a propensão ao risco explora a percepção ou assunção ao risco de executivos *seniors*, abordando problemáticas específicas no contexto da tomada de decisão (BROMILEY; RAU, 2010). Tradicionalmente, pesquisadores

neste ramo utilizam-se de questionários (MACCRIMMON; WEHRUNG, 1985) ou experimentos (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979) para mensurar a assunção individual de riscos.

Um dos temas abordados neste ramo, observado também na literatura sobre empreendedorismo, é a influência da propensão de gestores ao risco no comportamento organizacional. Para MacCrimmon e Wehrung (1985), embora a propensão seja traço relativamente estável da personalidade, a assunção ao risco na organização é contingente ao contexto. Conclusão convergente com as descobertas de Kahneman e Tversky (1979): para os autores, o comportamento em situações arriscadas está sujeito às heurísticas e vieses envolvidos no processo de tomada de decisão, em virtude de esquemas cognitivos pelos quais determinado evento é situado.

Na literatura sobre processo decisório, a noção de risco exclusivamente como perda encontra suporte nas pesquisas de March e Shapira (1987), estimuladas pelo hiato entre as principais concepções teóricas sobre risco e o entendimento prático de gestores e executivos. Autores argumentam que a literatura acadêmica tradicional não reflete a assunção prática do risco em pelo menos três aspectos: primeiramente, executivos não consideram a incerteza sobre retornos positivos como pertencente ao risco, mas sobre resultados abaixo do esperado. Logo, risco para executivos não reflete variação do desempenho, mas sim o desempenho indesejado. Conforme afirmam March e Shapira (1987, p. 1407, *tradução nossa*): "há uma tensão persistente entre risco como variância da distribuição de possíveis resultados e risco como perigo, dano ou prejuízo".

A associação de risco com desempenho abaixo de nível de referência não é novidade na literatura acadêmica: segundo Bernstein (2002), já no século XVIII havia sido exposta tal noção, desenvolvida por Moivre em obra intitulada *de mensura sortis*, ainda em latim. Abordagem semelhante é encontrada na teoria do prospecto de Kahneman e Tversky (1979), pautada na aversão à perda: para os autores, o "peso psicológico" da perda é superior ao do igual ganho. Neste sentido, Kahneman e Tversky (1979, p. 279, *tradução nossa*) declaram: a "preocupação que um indivíduo vivencia em uma perda financeira parece superior ao prazer associado ao ganho da mesma quantidade".

A contribuição de Kahneman e Tversky (1979) se intersecciona com a noção de utilidade marginal da riqueza decrescente de Daniel Bernoulli, desenvolvida na resolução do Paradoxo de São Petersburgo. Para Bernoulli, a “utilidade resultante de qualquer pequeno aumento da riqueza será inversamente proporcional à quantidade de bens anteriormente possuídos” – o que resulta no formato côncavo da função da utilidade marginal. Em outras palavras, a utilidade de qualquer elevação na riqueza será inferior em intensidade à perda desse mesmo valor. Deste postulado emerge a ideia de aversão ao risco.

Em segundo lugar, “risco não é um conceito majoritariamente probabilístico” (MARCH; SHAPIRA, 1987, p. 1407, *tradução nossa*), na visão dos executivos. Para os autores, na prática organizacional da avaliação do risco, a magnitude de possíveis resultados desfavoráveis é mais significativa que a sua probabilidade de ocorrência.

A constatação da magnitude do resultado como fator determinante na avaliação do risco – e não apenas a distribuição probabilística – parece convergir com pesquisa de Kunreuther e Bowman (1997), sobre eventos com baixa probabilidade de ocorrência e graves consequências (*LP/HC events*). Os autores analisam as consequências da tragédia de Bhopal (em 1984, na Índia) na gestão de empresa fabricante de produtos químicos nocivos. Embora a probabilidade de ocorrência de um novo desastre fosse considerada relativamente baixa, a magnitude da falha, associada às pressões institucionais e aprendizagem organizacional, contribuiu para a mudança de pontos de referência no processo decisório. Observaram-se mudanças na organização, refletidas no maior controle e rigidez na gestão do risco, nas alterações de procedimentos operacionais e no cancelamento da produção e comercialização de uma linha de produtos, considerada perigosa.

Por último, tem-se que a maioria dos executivos demonstra “pouco desejo em resumir o risco a uma variável quantificável” (MARCH; SHAPIRA, 1987, p. 1408, *tradução nossa*). Embora a literatura da área destaque análises quantitativas, os autores, ao investigarem a perspectiva de gestores sobre o risco, ressaltam que a maioria acredita na impossibilidade de transladar em número um complexo fenômeno multidimensional. Mesmo para aqueles que

acreditam nesta possibilidade, o estudo revela que executivos não agem dessa forma.

Sobre a maneira como gestores e executivos lidam com o risco, March e Shapira (1987) destacam ainda a diferença, assumida pelos entrevistados, entre apostar e assumir riscos. Tal noção fundamenta-se na ideia de capacidade de agência: o ato de apostar relaciona-se com probabilidades exógenas e incontroláveis; logo, não pode ser gerenciado. É análoga ao jogador que, mesmo conhecendo a probabilidade de determinado lance, não pode modificá-la. Já a assunção de riscos pressupõe que ação humana (baseada em informações e experiências) pode reduzir a probabilidade de falha. Segundo os autores, gestores interpretam a si mesmos como controladores do risco, ignorando o papel de “jogador”. Posto que as sociedades modernas compreendem que o homem, pelo trabalho, modifica a natureza e, conforme observado por Bernstein (2002), planeja o futuro, gerentes assumem para si essa concepção.

Ao examinarem diferenças entre a perspectiva tradicional e a visão gerencial sobre riscos na organização, March e Shapira (1987, p. 1414, *tradução nossa*) afastam-se da literatura normativa, pela ênfase em “como os executivos definem e reagem ao risco, preferencialmente ao modo como eles deveriam fazê-lo”. Para os autores, gerentes não seguem os cânones da teoria de decisão tradicional.

O quadro 01 resume os principais constructos e definições de risco identificadas na literatura sobre processo decisório estratégico, conforme classificação de Bromiley e Rau (2010).

CONSTRUCTO	AUTOR	DEFINIÇÃO DE RISCO
Variabilidade de Resultados	Bowman (1980, p. 04, <i>tradução livre</i>)	"Conceito que captura a incerteza, ou particularmente a distribuição de probabilidade, associada aos resultados (negativos e positivos) de certo comprometimento de recurso."
Sistemático x não-Sistemático	Ross et al (2002)	Parcela inesperada do retorno, derivada de riscos sistemáticos e não sistemáticos.
Propensão ao Risco	Miller (1983)	Assunção ao risco é a inclinação da organização em engajar-se em projetos arriscados e a preferência de gestores por ações ousadas para alcançar os objetivos organizacionais.
Desempenho abaixo de Ponto de Referência	March e Shapira (1987)	Risco é a expectativa de resultado negativo, preferencialmente à variabilidade do desempenho organizacional.

QUADRO 01 – DEFINIÇÕES E CONSTRUCTOS DO RISCO

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), a partir de Bromiley e Rau (2010)

Ainda sobre constructos do risco, Yates e Stone (1992) destacam o caráter subjetivo do conceito. Para os autores, defini-lo exclusivamente como

possibilidade de perda não evidencia toda riqueza do risco: ao fazê-lo, ignora-se a relação entre o tomador de decisão e o evento incerto. Neste sentido, risco não deve ser entendido como uma característica da tomada de decisão em si, inerente ao objeto, mas que emerge da relação entre o agente que assume o risco e a alternativa incerta, no processo decisório. O que pode ser considerado desempenho abaixo de um ponto de referência, magnitude das consequências ou a atribuição de probabilidade de determinado evento, depende da interação entre decisor e alternativa incerta – da qual o risco emerge (YATES; STONE, 1992).

A noção de Yates e Stone (1992) implica que, na prática, risco é definido de formas distintas por gestores, ainda que sob o mesmo contexto decisório. Da mesma forma, o risco pode ser interpretado de forma diferente pelo mesmo decisor, em função do modo como determinada situação é apresentada (YATES; STONE, 1992; KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Fundamentado em Miller (1992), Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999) e Giddens (2007), entende-se que não pode haver risco sem incerteza. Entretanto, nem toda incerteza gera risco; para que determinada decisão seja arriscada, deve estar associada a uma perda ou prejuízo (MARCH; SHAPIRA, 1987; YATES; STONE, 1992). Dessa forma, define-se risco como a expectativa, derivada da incerteza e subjetivamente atribuída, sobre desempenho abaixo de determinado nível de referência.

Logo, opta-se por um constructo que associa risco à significância de resultados indesejáveis, em função de fontes de incerteza derivadas de fatores externos (ambiente) ou internos (própria organização). Acredita-se que o constructo seja adequado à proposta de investigação qualitativa sobre o papel da gestão do risco no processo de internacionalização.

2.1.2 O Risco na Literatura Nacional

Em levantamento bibliométrico realizado sobre o tema do risco na literatura nacional, Karam, Abib e Hayashi (2014) identificaram 68 artigos no interstício 2001-2013, presentes em 11 revistas e *journals* de maior relevância acadêmica na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, conforme avaliação do sistema WebQualis, da CAPES (Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Buscou-se mapear a produção nacional desde o início do século XXI (13 anos de publicações acadêmicas), motivo pelo qual o período de 2001 a 2013 foi definido. O quadro 02 ilustra os periódicos fonte da pesquisa, assim como a respectiva avaliação e o número de artigos correspondentes.

PERIÓDICO	QUALIS	Nº ARTIGOS
BAR - Brazilian Academic Review	A2	2
BASE - Revista de Adme e Contabilidade da Unisinos	B1	5
BBR - Brazilian Business Review	A2	6
JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management	B1	3
O&S - Organização e Sociedade	A2	0
RAC - Revista de Administração Contemporânea	A2	8
RAE - Revista de Administração de Empresas	A2	9
RAM - Revista Administração Mackenzie	B1	7
RAP - Revista de Administração Pública	A2	2
RAUSP - Revista de Administração da USP	A2	13
READ - Revista Eletrônica de Administração	B1	13
TOTAL DE ARTIGOS - PERÍODO 2001-2013		68

QUADRO 02 – Nº DE ARTIGOS PESQUISADOS, POR PERIÓDICO
 FONTE: Karam, Abib, Hayashi (2014)

A coleta de artigos se deu pelos mecanismos de busca de cada periódico, individualmente, pelo uso dos termos “risco” e “*risk*”, contidos no título ou nas palavras-chave dos artigos. Identificaram-se, inicialmente, 115 trabalhos; foram lidos os resumos e introdução de cada um, com o propósito de selecionar aqueles que abordavam o tema do risco no ambiente corporativo. Dessa forma, 47 estudos foram excluídos, por não se adequarem ao escopo do levantamento: artigos que abordavam o risco na sociedade em geral, risco sobre a saúde, ou que, embora com o termo risco no título ou palavra-chave, apenas tangenciavam o assunto, sem explorar as potencialidades do tema.

Assim, o levantamento final contou com base de 68 artigos, lidos na íntegra para que se pudesse relacioná-los com os critérios de mensuração estabelecidos. A figura 04 mapeia o campo com relação às principais decisões metodológicas – tipo de pesquisa, método de pesquisa e estratégia utilizada.

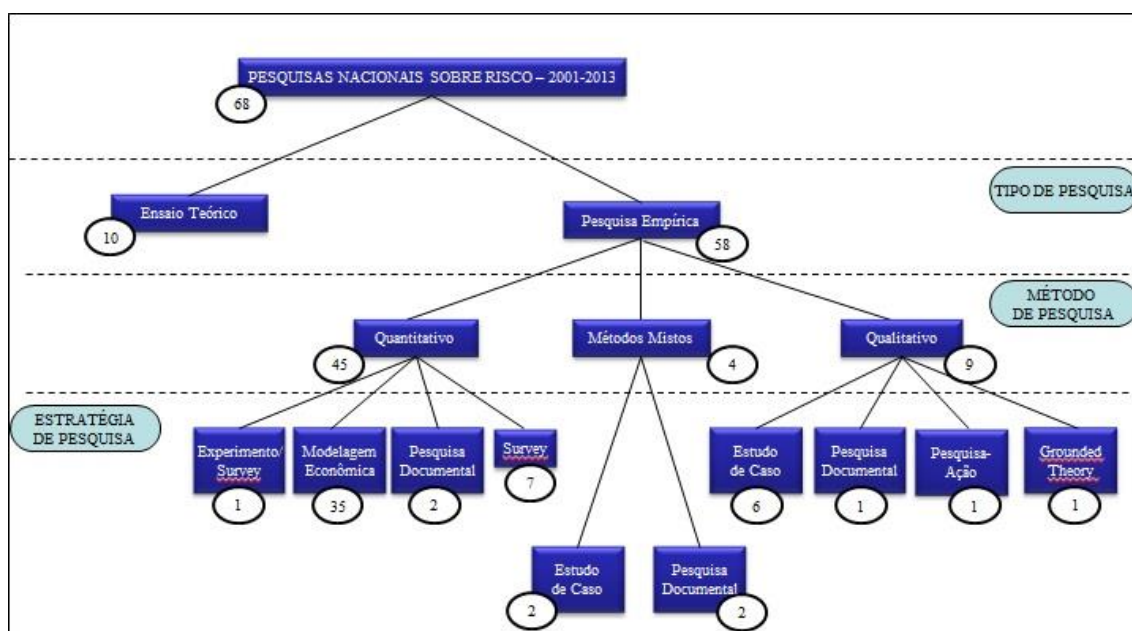


FIGURA 04 – MAPEAMENTO DO RISCO NA LITERATURA NACIONAL (2001-2013)

FONTE: Karam, Abib, Hayashi (2014)

Pela análise da figura 04, percebe-se predomínio de pesquisas quantitativas, com 45 ocorrências em 58 pesquisas empíricas (77,5%). A modelagem econômica é a estratégia de pesquisa mais adotada, identificada em 35 artigos, aproximadamente 60% do total. Como exemplo, cita-se estudo de Antonino, Lamounier e Maranhão (2010), que analisam, por meio de modelagem econômica, o impacto da emissão de debêntures conversíveis no risco sistemático de empresas brasileiras.

Dentre as pesquisas qualitativas (15,5% do total de empíricas), destaca-se a estratégia de estudo de caso, com seis ocorrências em nove. Verifica-se tal estratégia em outros dois estudos, que combinam análises quantitativas e qualitativas, caracterizando o método misto. Com abordagem exclusivamente qualitativa, aponta-se estudo de Silva Junior, Chamon e Camarini (2006), que empregam o estudo de caso para verificar e analisar como o gerenciamento de risco em projeto é empregado por profissionais da área de TI no Vale do Paraíba, e quais são os fatores de risco mais frequentes nos projetos desenvolvidos nessa região.

O predomínio de pesquisas quantitativas por meio da modelagem econômica não chega a ser uma surpresa, tendo em vista as contribuições históricas derivadas da ciência econômica ao tema do risco. Neste sentido, o presente estudo emprega abordagem pouco usual, mas que encontra ecos na

literatura. Acredita-se que, por meio de estudo de caso qualitativo, explora-se aspectos ocultos e, sobretudo, relevantes sobre o risco no processo de internacionalização (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011).

No quadro 03, podem ser analisadas, com riqueza maior de detalhes, as pesquisas sobre risco nos últimos três anos (2011 a 2013). Observa-se variabilidade entre os tipos de risco investigados, abrangendo aspectos da administração pública (GERIGK; CORBARI, 2011), da percepção de riscos (BARROS; BOTELHO, 2012) e do risco sistemático (MARTINEZ; CASTRO, 2011).

Dos 13 artigos levantados, as classificações de risco mais exploradas foram: i) gestão do risco corporativo, com três artigos (JORGE; AUGUSTO, 2011; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011; ALBANESE, 2012); ii) risco financeiro, em duas pesquisas (CARDOSO; BARBEDO; VICENTE, 2012; RIBEIRO; MACHADO; JÚNIOR, 2013); e iii) risco cambial, também em dois artigos (SERAFINI; SHENG, 2011; LOPES; SCHIOZER; SHENG, 2013).

Ano	Periódico	Título	Autor (es)	Tipo de Risco	Método	Estratégia
2011	BAR	The Smoothing Hypothesis, Stock Returns and Risk in Brazil	Antonio Martinez; Miguel Castro	Risco Sistemático	Quantitativo	Modelagem Econômica
2011	BASE	Risco no Ambiente Público Municipal: Um Estudo Exploratório nos Pequenos Municípios da Região Sul do Brasil	Willson Gerigk; Ely Corbari	Gestão de Risco na Adm Pública	Quantitativo	Pesquisa Documental
2011	RAC	O Uso de Derivativos da Taxa de Câmbio e o Valor de Mercado das Empresas Brasileiras Listadas na Bovespa	Danilo Serafini; Hsia Sheng	Risco Cambial	Quantitativo	Modelagem Econômica
2011	RAM	Financial Risk Exposures and Risk Management: Evidence from European Nonfinancial Firms	Maria Jorge; Mário Augusto	Gestão do Risco Corporativo	Quantitativo	Modelagem Econômica
2011	RAUSP	Risk-Taking in Software Companies: A Sector Case Study in RS	Cristina Martens; Henrique Freitas; Jean-Pierre Boissin	Gestão do Risco Corporativo	Qualitativo	Estudo de Caso
2011	READ	Componentes de Risco para a Gestão de Projetos de Software	Cláudio Leopoldino; Denis Borenstein	Risco em Projetos	Quantitativo	Survey
2011	READ	Gestão de Risco nas Atividades de Investimento dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) dos Municípios do Estado do RS	Nadia Bogoni; Francisco Fernandes	Risco em Investimento	Quantitativo	Survey
2012	BAR	Hope, Perceived Financial Risk and Propensity for Indebtedness	Lucia Barros; Delane Botelho	Percepção do Risco	Quantitativo	Experimento e Survey
2012	BASE	Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de una Matriz de Riesgo en el Marco de un Plan de Prevención contra el Lavado de Activos	Diana Albanese	Gestão do Risco Corporativo	Qualitativo	Estudo de Caso
2012	BBR	Estratégias Dinâmicas de Alocação Ótima de Ativos: Evidências Empíricas no Mercado Brasileiro	Hedmilton Cardoso; Claudio Barbedo; José	Risco Financeiro	Quantitativo	Modelagem Econômica
2012	RAP	Avaliação do Risco da Arrecadação Federal por meio de Macrocarteiras de Tributos	Fábio Freitas; Christóvão Neto;	Risco de Arrecadação	Quantitativo	Modelagem Econômica
2013	RAC	Hedge e Especulação com Derivativos Cambiais: Evidências de Operações Cotidianas	João Lopes; Rafael Schiozer; Hsia Sheng	Risco Cambial	Quantitativo	Modelagem Econômica
2013	RAM	Swap, Futuro e Opções: Impacto do Uso de Instrumentos Derivativos sobre o Valor das Firms Brasileiras	Philippe Ribeiro; Sérgio Machado; José Junior	Risco Financeiro	Quantitativo	Modelagem Econômica

QUADRO 03 – MAPEAMENTO DO RISCO NA LITERATURA NACIONAL (2011-2013)

FONTE: Karam, Abib, Hayashi (2014)

Embora alguns estudos investiguem o risco cambial – elemento tradicionalmente vinculado à literatura de negócios internacionais (MASCARENHAS, 1982; ROOT, 1987) –, não foi identificada nenhuma pesquisa, neste escopo, que explore o risco na internacionalização de empresas. Por esse motivo, as referências desta dissertação concentram-se, majoritariamente, na literatura internacional.

Entretanto, menciona-se estudo realizado por Leite e Moraes (2014, p. 98) e publicado na RAC em 2014, cujo objetivo é “analisar as facetas do risco enfrentado pelo empreendedor no processo de internacionalização”. Nesta pesquisa, intitulada “Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional”, os autores utilizam o estudo de caso múltiplo como estratégia metodológica, investigando quatro organizações do segmento de fruticultura na região nordeste brasileira, por meio de perspectiva processual via estudo longitudinal. O método de pesquisa é qualitativo.

Conforme Leite e Moraes (2014), as facetas moldam os tipos de riscos enfrentados pelos dirigentes. Por meio de análise de conteúdo e análise cruzada, os autores concluem que são as etapas de comercialização/negociação (incluindo o risco cambial, em função da produção voltada ao mercado internacional) e da produção agrícola (sobretudo pelos fatores climáticos), as duas facetas que desafiam o empreendedor na assunção aos riscos.

Como contribuição, aponta-se que este é um dos poucos estudos que examina o empreendedorismo internacional em firmas do agronegócio, focando-se sobre o risco – tema que “vem ganhando espaço nos estudos de internacionalização” (LEITE; MORAES, 2014, p. 99).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização, palavra densa, objeto de intensa investigação acadêmica e que, em função principalmente do processo atual de abertura econômica global, tem estado cada vez mais presente na agenda de executivos. O tema, entretanto, está longe de ser recente: sua origem remete ao início do comércio entre povos. Dentre os principais motivos da derrocada do Faraó Aknathon, governante do reino do Egito por volta de 1350 a. C., tem-se a quebra de acordos comerciais com outros reinos da região. Já na idade moderna, a expansão marítima de nações europeias em busca de riquezas do Oriente abre caminho para a “descoberta” do Novo Mundo.

Mesmo sob os dogmas do mercantilismo, doutrina econômica que pregava o acúmulo de riquezas por meio de restrições ao comércio internacional a fim de obter vantagens na balança comercial, o economista

Ricardo advogava pela redução de tarifas protecionistas. Para o autor, o comércio internacional poderia beneficiar nações por meio da especialização produtiva – noção traduzida no conceito de vantagem comparativa. Ricardo foi crítico da lei inglesa que restringia a importação de cereais, por entender que, pela vantagem comparativa de outros países na produção de trigo, a Inglaterra deveria abster-se de barreiras protecionistas e se beneficiar do custo menor da importação.

O atual estágio do capitalismo configura-se pela liberalização do comércio e investimentos globais, redução da participação produtiva do estado e competição em escala global – fenômeno conhecido como globalização da economia. Para Parker (2012) e Giddens (2007), as implicações da globalização são potencialmente revolucionárias, tanto para as pessoas, individualmente, quanto para as organizações – e não devem ser objeto exclusivo do âmbito econômico, posto que manifestam-se também em outras esferas, como a política, cultural, tecnológica e sobre recursos naturais. De interesse nesta pesquisa é o estímulo do fenômeno da globalização sobre a internacionalização da organização, caracterizado por crescente permeabilidade de fronteiras ao redor do mundo (PARKER, 2012).

Segundo Welch e Luostarinen (1988), o termo internacionalização não tem sido devidamente conceituado na literatura: pesquisadores tendem a compreendê-lo exclusivamente pelos movimentos de saída (*outward*) em organizações, negligenciando atividades e operações de entrada (*inward*). Por movimentos de saída, entende-se o fluxo de ativos originários da organização com destino ao mercado externo, geralmente via exportação, concessão de licenças e franquias ou investimento direto no exterior. No sentido oposto, movimentos de entrada caracterizam-se por transações com destino à organização, e podem abranger importações, licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquias de empresas estrangeiras (BULÉ; AMARANTE; DAL-SOTO; ALVES, 2013). Dessa forma, mesmo empresas com contratos de fornecimento no exterior, por exemplo, não seriam consideradas organizações internacionais, caso não incluíssem o mercado externo como fonte de receita.

Segue-se que, em muitas organizações, o “sucesso nos movimentos de saída é parcialmente dependente do desempenho em movimentos de entrada”

(WELCH; LUOSTARINEN, p. 84, *tradução nossa*); logo, noção de internacionalização que englobe os dois fluxos – espelhos um do outro – faz-se necessária para melhor apreciação do fenômeno. Neste sentido, o autor compreende a internacionalização como “processo de envolvimento crescente em operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, p. 84, *tradução nossa*) – conceito amplo que independe do sentido do fluxo.

Já para Cintra e Mourão (2005, p. 3), internacionalização pode ser entendida como “processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”. Implicitamente, tem-se a noção de que a internacionalização não deve englobar operações internacionais esporádicas, mas projetos relativamente duradouros de inserção em mercados externos. De fato, a estabilidade da operação internacional, mediante exportação, licenciamento ou IED, foi um dos fatores considerados na definição do objeto de pesquisa, de acordo com escopo deste estudo.

Sobre os benefícios da internacionalização, Lu e Beamish (2004) destacam a exploração de imperfeições entre mercados como o principal propulsor do processo. Outras vantagens encontradas na literatura são as economias de escala e escopo via integração global (CAVES, 1996), o aumento no valor de mercado pela presença internacional (MORCK; YEUNG, 1991) e o incremento da base de conhecimentos, capacidades e competitividade pela aprendizagem experiencial em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977; KOGUT; ZANDER, 1993).

A decisão da internacionalização, de acordo com Ghemawat (2001), situa-se num contínuo que conecta dois extremos: por um lado, a concepção de mercados globalmente integrados cuja distância física e cultural aproxima-se de zero; neste caso, a expansão internacional não seria distinta da versão doméstica. Do outro, a ideia de mercados idiossincráticos ao ponto de ativos e vantagens competitivas desenvolvidas no país de origem não serem aproveitáveis no país destino.

As duas visões, diametralmente opostas, são meramente teóricas – na prática, mercados externos compartilham fatores integrativos globais e diferenciam-se por especificidades locais. Para Cyrino e Penido (2007), a capacidade da organização em conciliar os opostos – integração global e

adaptabilidade/desenvolvimento local – é um dos principais fatores de sucesso internacional, expresso pelo neologismo “glocalização”. O termo, que se tornou um dos imperativos da consultoria em gestão internacional, expressa a “tensão permanente entre a tendência de reproduzir o já conhecido em outros contextos e a de criar soluções próprias para as características de cada mercado” (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 82).

Pesquisas em NI – Teorias da Internacionalização

Não obstante o fato de que o comércio internacional tem sido objeto de estudo desde o século XVIII – principalmente pelos chamados economistas clássicos, como Adam Smith e posteriormente David Ricardo –, pesquisas sobre negócios internacionais (NI) são relativamente recentes, iniciando-se a partir da segunda guerra mundial (MELIN, 1992; PARKER, 2012). Argumenta-se que o campo de negócios internacionais deriva-se de abordagens macroeconômicas, em especial do campo da economia internacional – como as teorias da vantagem absoluta e comparativa, dos autores citados. Entretanto, diferencia-se de sua raiz pelo nível de análise e lente teórica: de acordo com Melin (1992, p. 99, *tradução nossa*), estudos sobre NI lidam com atividades organizacionais em países estrangeiros, com “considerável diversidade intelectual derivada de amplo conjunto de disciplinas”.

Logo, percebe-se deslocamento da ênfase sobre aspectos macroeconômicos, notadamente as relações entre comércio internacional e o desenvolvimento de nações, para abordagens multidisciplinares sobre a organização internacional. Motivações e impulsos que justificam o empreendimento internacional, assim como a dinâmica sobre a qual ocorre a internacionalização, tornam-se questões de pesquisa geralmente abordadas pelos estudos da área.

Melin (1992), ao revisar a visão processual da área de negócios internacionais, destaca três ramos principais: i) pesquisas que abordam a internacionalização como sequência de estágios, com ênfase para a teoria do ciclo de vida (VERNON, 1966) e o modelo processual da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977); ii) estudos que investigam as interações entre estratégia, estrutura e controle na empresa multinacional – com destaque para os mecanismos informais de coordenação de multinacionais e para a relação

entre estrutura e estratégia no empreendimento internacional; e iii) estudos sobre processos administrativos e modelos organizacionais em multinacionais. Por questões de escopo, o autor ignora abordagens de natureza econômica, por entender conter uma “visão estática da empresa multinacional” (MELIN, 1992, p. 101, *tradução nossa*).

Entretanto, o que para Melin (1992) deveria ser excluído em função do escopo da pesquisa, para muitos pesquisadores é parte importante do campo dos negócios internacionais. De fato, observa-se segmentação tradicional, da literatura da área, em duas correntes principais: i) estudos derivados da disciplina econômica, com ênfase sobre a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979); e ii) pesquisas de cunho teórico comportamental, fundamentadas nos estudos da Escola de Carnegie sob o prisma da racionalidade limitada (SIMON, 1997). Tendo em vista concepção que procura explorar o fenômeno de forma integral, abordando contradições e semelhanças entre as teorias, as duas correntes e suas implicações para o risco e incerteza são contempladas nesta pesquisa.

2.2.1 Teorias da Internacionalização – Abordagem Econômica

Tratar-se-á, nesta seção, sobre as principais teorias econômicas no âmbito dos negócios internacionais, relevantes para a construção teórica desta pesquisa. A revisão não pretende englobar o desenvolvimento das abordagens ao longo do tempo – tal esforço encontra-se além deste escopo –, mas apresentar estudos de natureza econômica, no campo de NI, de interesse para esta pesquisa. As seguintes teorias serão abordadas: i) teoria de Hymer sobre o IED; ii) teoria da internalização; iii) teoria sobre o modo de entrada de Anderson e Gatignon; e iv) teoria eclética de Hill, Hwang e Kim.

2.2.1.1 A Teoria de Hymer sobre IED – Teoria do Poder de Mercado

Segundo Parker (2012), foi a tese de doutorado de Hymer (1976), publicada originalmente em 1960, o trabalho seminal que inspirou pesquisadores e auxiliou na diversificação do campo de negócios internacionais – sobretudo pela mudança do foco de análise, do nível macro

para a organização. Nesta obra, o autor explora os determinantes da realização, por parte da empresa, de investimentos estrangeiros diretos – em outras palavras, as motivações, vantagens e forma estrutural deste tipo de inserção internacional. As contribuições de Hymer (1976), na literatura, podem ser descritas com a alcunha de teoria do poder de mercado (MOREIRA, 2009; HEMAIS; HILAL, 2002).

Ao iniciar uma operação em país estrangeiro, via investimento direto, gestores devem enfrentar um conjunto de desafios adicionais, quando comparado ao ambiente doméstico: novas relações comerciais devem ser estabelecidas, canais de comunicação, obtenção de insumos, sistemas de produção e escoamento, instalação de estrutura adequada e formas de gestão, dentre diversas outras questões relevantes. Todos esses fatores, em conjunto, posicionam a organização em desvantagem com relação às rivais nacionais – problemas sintetizados no conceito de *liabilities of newness* (HYMER, 1976).

Entretanto, a consolidação da estrutura inicial não é o único desafio enfrentado pelas organizações: estas devem também se apropriar do modo como as atividades e operações são conduzidas no país estrangeiro. Argumenta-se que, pelo domínio das práticas locais, empresas já estabelecidas na nação destino possuem vantagens sobre a organização estrangeira. Esta, no sentido oposto, poderá incorrer em custos adicionais em função de decisões equivocadas – noção que, para Hymer (1976), pode ser agrupada no conceito de *liabilities of foreignness*, ou desvantagem por não ser local.

Em outras palavras a organização, inserida em país que não o de origem, enfrenta obrigações e responsabilidades adicionais por ser principiante e estrangeira, incorrendo em custos extras e menor competitividade, ao menos a princípio. Em face aos custos, incertezas e riscos associados, o que justifica a inserção de organizações em mercados internacionais via investimento estrangeiro direto?

Para Hymer, a lógica de tais investimentos não pode ser explicada segundo diferenças de taxas de juros – abordagem clássica de fluxos de capitais –, mas pelas vantagens de propriedade (*ownership*) e respectivo controle da operação. Conforme advoga o autor (1976, p. 23, *tradução nossa*), “o investidor busca controle sobre a organização para assegurar a proteção de seu investimento”. Dois argumentos, pelos quais o controle é preferível pela

organização, são enfatizados: i) pode ser lucrativo controlar empresas em mais de um país, para limitar a competição entre eles. Neste sentido, Amatucci (2009, p. 8) declara: “se empresas de diferentes países vendem para o mesmo mercado, a propriedade da empresa concorrente no estrangeiro visa eliminar a competição, concedendo vantagens oligopolistas ao comprador”.

O segundo argumento fundamenta-se nas habilidades, competências e conhecimentos apropriados pela empresa, transferíveis ao mercado externo. Entretanto, a plena apropriação de benefícios econômicos via vantagem competitiva pode ser limitada pelas imperfeições do mercado; neste sentido, argumenta-se que a propriedade e controle sejam exigidos para contornar tais restrições.

É por meio do controle, via investimento direto, que a organização pode contornar imperfeições de mercado, preferencialmente às opções mais conservadoras de inserção internacional (HYMER, 1976).

É reconhecido, na literatura acadêmica, que a tese seminal de Hymer (1976) tem estimulado e ampliado o debate sobre negócios internacionais (PARKER, 2012; MELIN, 1992), com implicações que se fazem reconhecer ainda hoje. Segundo Kogut e Zander (1993), desde a publicação do trabalho de Hymer (1976), a natureza das vantagens específicas e sua capacidade de transferência entre fronteiras têm sido o tema central das pesquisas sobre investimento direto estrangeiro.

2.2.1.2 A Teoria da Internalização

Derivada da economia, especificamente sobre os custos de transação (WILLIAMSON, 1979), a teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1980) baseia-se no estudo das transações de mercado para explicar o fenômeno da internacionalização, porém com modelo mais amplo do que os anteriores. Neste sentido, não somente o modo de operação da organização no exterior é analisado, mas também o controle e gerenciamento de riscos associados às transações (SEIFERT, 2004). Para Barreto (2002), a teoria é considerada, na literatura, como sendo a aplicação dos custos de transação aos negócios internacionais.

Tal qual Hymer (1976), a teoria utiliza-se das imperfeições do mercado para predizer o controle e propriedade da operação no exterior: argumenta-se que a opção pela internalização deve ocorrer, necessariamente, como maneira de superar as imperfeições do mercado (RUGMAN, 1980; BUCKLEY; CASSON, 1976). Por internalização, entende-se a opção pelo investimento direto – a montagem de subsidiárias no país estrangeiro, com total propriedade e controle pela matriz. Um exemplo pode ser observado na hipótese de Rugman (1980): caso houvesse livre comércio entre todas as nações do mundo, a internalização das atividades não seria um problema para a empresa; em outras palavras, todos os mercados poderiam ser satisfeitos via exportação, e os fatores competitivos de cada nação gerariam vantagens comparativas que indicariam o fluxo do comércio.

Desta forma, quatro pressupostos da teoria da internalização podem ser destacados (BARRETO, 2002):

- i) empresas maximizam lucros em mercados imperfeitos;
- ii) quando os mercados são imperfeitos – especificamente os intermediários, para Buckley e Casson (1976) –, há incentivos para a organização da produção via internalização das atividades;
- iii) da internalização da operação estrangeira origina-se a empresa multinacional, entendida pela teoria como aquela que possui investimentos diretos no exterior;
- iv) baseado nos pressupostos de Williamson (1979), a internalização deve ocorrer somente quando os custos de transações superarem os de coordenação;

Sobre o último tópico, Seifert (2004, p. 19) ressalta que a “principal característica desta abordagem consiste em assumir que a decisão do engajamento internacional invariavelmente deve envolver a redução de custos”. De fato, como advoga Rugman (1980, p. 24, *tradução nossa*), a “teoria da internalização sugere que a firma considera explicitamente os custos relativos do engajamento ao mercado externo, em uma de três alternativas possíveis” – via exportação, investimento estrangeiro direto ou licenciamento. Neste sentido, argumenta-se que o conjunto de escolhas que envolvem a atividade

organizacional no exterior (grau de propriedade, controle e localização do investimento) segue caráter estritamente racional, fruto de análises econômicas e financeiras.

Na teoria da internalização, observa-se a inserção de questões relacionadas aos riscos e incertezas na análise sobre os modos de operação no exterior. Um dos fatores que, segundo Rugman (1980), posicionam o licenciamento como modo de operação inferior ao investimento direto é o risco de disseminação (HILL; HWANG; KIM, 1990) – principalmente quando a vantagem competitiva da organização deriva-se de conhecimentos e *know-how* desenvolvidos. Para Rugman (1980), o licenciamento pode ser um método viável para servir ao mercado externo, desde que

a firma que contém a primazia no conhecimento esteja segura sobre o recebimento de retorno suficiente pela utilização desta vantagem interna. Na prática, está é uma condição difícil de ser satisfeita. Há o perigo, sempre presente, de que o monopólio da informação, possuída pelo licenciador, seja comprometido pelo licenciado. (1980, p. 27, *tradução nossa*)

Segue-se que, para o autor, o licenciamento deve ser, preferencialmente, um modo de operação tardio no exterior. Dado que a vantagem competitiva via conhecimento e *know-how* pode se depreciar, em função da dinâmica tecnológica e de produção do conhecimento em determinado local, o monopólio do que antes se constituía como vantagem competitiva pode se tornar obsoleto. Neste estágio, tem-se o licenciamento como alternativa viável para a internacionalização.

Logo, a maneira mais eficaz da organização proteger-se deste risco é internalizar a operação estrangeira. Implicitamente, tem-se o pressuposto de que a gestão do risco, na internacionalização, deve ser realizada mediante controle e propriedade do ativo.

2.2.1.3 Teoria do Modo de Entrada de Anderson e Gatignon

Até então, as teorias revistas sobre negócios internacionais apresentam, como elemento comum, o foco sobre investimentos estrangeiros diretos. Observam-se considerações sobre outros modos de entrada, como a

exportação (HYMER, 1976) ou o licenciamento (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1980); entretanto, em geral, estas têm o propósito de explicar ou justificar a implantação de subsidiária com total controle e propriedade pela organização – ou seja, o próprio investimento direto. Neste sentido, argumenta-se que pouca ênfase tem sido atribuída aos *tradeoffs* envolvidos nos diversos tipos de entrada, assim como à própria decisão em si (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Fundamentados pela teoria industrial e dos custos de transação, Anderson e Gatignon (1986) buscam preencher esta lacuna acadêmica, por meio de ensaio teórico contendo nove proposições que abordam a relação entre controle e comprometimento de recursos. O objetivo seria “desenvolver uma teoria, expressa em proposições testáveis, para integrar a literatura sobre modo de entrada em framework unificado” (ANDERSON; GATIGNON, 1986, p. 2, *tradução nossa*).

Na visão dos autores, a decisão sobre o modo de entrada (um dos determinantes para o sucesso do empreendimento internacional) não pode ser tomada sem que os executivos considerem explicitamente as relações entre risco e retorno. A melhor escolha deve ser aquela que maximiza o retorno, descontado pelo risco, do investimento na internacionalização. Dessa forma, adota-se o ponto de vista da escolha do modo de entrada como *tradeoff* entre controle e comprometimento de recursos, em situações de risco e incerteza.

O controle, entendido como a “habilidade para influenciar sistemas, métodos e decisões” (ANDERSON; GATIGNON, 1986, p. 3, *tradução nossa*), faz-se fundamental sob esta perspectiva e está no cerne da relação entre risco e retorno. Em outras palavras: quanto maior o controle da operação no exterior, maior o comprometimento de recursos e o potencial retorno da atividade, assim como os riscos associados. O controle é desejado *a priori* pela organização – porém carrega, em si, o peso da responsabilidade, do risco e da incerteza (VERNON, 1983). De fato, Anderson e Gatignon (1986) identificam dezessete modos de entrada, variando entre contratos de baixa participação até a subsidiária com total propriedade pela organização – ordenados em função crescente de controle da operação. Ressalta-se que os autores ignoram a exportação como via de internacionalização.

Logo, tem-se que, teoricamente, o investimento direto é mais arriscado do que o licenciamento, que por sua vez, apresenta risco superior ao contrato com baixa participação (ANDERSON; GATIGNON, 1986; HILL; HWANG; KIM, 1990). No mesmo sentido, observa-se redução, teórica, do grau de controle, comprometimento de recursos e do potencial retorno da operação. Observa-se sustentação do argumento na literatura: segundo March e Shapira (1987), risco está associado, na interpretação de gestores, preferencialmente ao volume de recursos comprometidos – não exatamente pela probabilidade de perda.

Com base na teoria dos custos de transação, Anderson e Gatignon (1986) advogam que a eficiência do modo de entrada é função de quatro constructos, que determinam o nível ótimo de controle, a saber: i) especificidade dos ativos transacionados; ii) incerteza externa; iii) incerteza interna; e iv) *free-riding* potencial. Ao todo são elaboradas nove proposições relacionadas aos constructos, sob um pressuposto padrão – de que um “baixo nível de propriedade é preferível, até que se prove o contrário” (ANDERSON; GATIGNON, 1986, p. 8, *tradução nossa*). Este atua como premissa básica na pesquisa.

Segue-se que, para os autores, os quatro constructos devem estar positivamente associados ao grau de controle desejado pela organização (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Quanto maior a especificidade dos ativos, a incerteza externa e externa e o potencial para o *free-riding*, maior a necessidade de controle pelo entrante. As nove proposições (P1 a P9) podem ser observadas na figura 05, que relaciona ainda, por meio do “X”, o efeito combinado do constructo “ativo específico de transação” com a “incerteza externa” no modo de entrada. Pela adequação ao escopo desta pesquisa, focou-se sobre incertezas externas e internas, mediante análise das respectivas proposições constantes no *framework* dos autores.

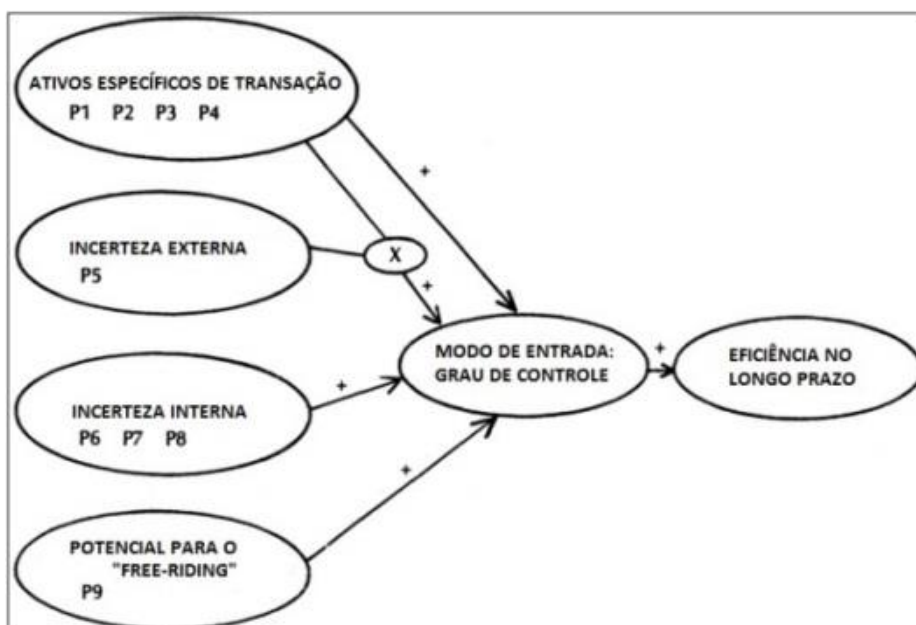


FIGURA 05 – VARIÁVEIS SOBRE A ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de Anderson e Gatignon (1986)

Segundo Anderson e Gatignon (1986), a incerteza externa refere-se às imprevisibilidades do ambiente organizacional. Tradicionalmente, este conceito é encontrado no termo *country risk* – que, conforme Root (1987), reflete os riscos que o país hospedeiro apresenta à organização multinacional. A maneira como a organização lida com a incerteza externa é tema controverso na literatura: alguns pesquisadores advogam que, em situações imprevisíveis, a melhor estratégia a ser adotada é a manutenção da flexibilidade organizacional (WILLIAMSON, 1979). No caso do modo de entrada na internacionalização, uma estratégia de flexibilidade (MASCARENHAS, 1982; MILLER, 1992) envolveria a opção por modos com menor nível de controle e propriedade da atividade – resultando em menor comprometimento de recursos e agilidade face às mudanças ambientais.

Por outro lado, alguns autores defendem que a abordagem mais apropriada em contextos de instabilidade é o controle, por parte da organização, da operação (KILLING, 1982). Neste sentido, argumenta-se que as habilidades e *know-how* gerencial podem reduzir a exposição da organização aos riscos do país; na discussão sobre modo de entrada, tal estratégia está associada à internalização das atividades.

Anderson e Gatignon (1986) sugerem um “adendo” na discussão, incluindo mais uma variável: as considerações sobre a especificidade dos

ativos envolvidos. Conforme defendem os autores, a estratégia de flexibilidade é preferível se, e somente se, houver baixa especificidade dos ativos. O argumento é que, caso haja amplo leque de opções transacionais (ativo não específico), a organização pode executar estratégia de flexibilidade com relativo baixo custo. Por outro lado, caso os ativos em questão sejam específicos de relacionamento, a amplitude de “substitutos” disponíveis no mercado, por si só, reduz a flexibilidade da empresa. Logo, tem-se a seguinte proposição:

i- Quanto maior for a combinação entre o risco do país (incerteza externa) e a especificidade dos ativos, maior será o incentivo para controle da operação (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Já a incerteza interna ocorre quando a “firma não consegue avaliar precisamente o desempenho dos seus agentes por medidas objetivas” (ANDERSON; GATIGNON, 1986, p. 15, *tradução nossa*). Três proposições estão associadas, a saber:

- i- O grau de controle da operação estrangeira pelo entrante deve estar positivamente relacionado à experiência cumulativa da empresa;
- ii- Quando a distância sociocultural é alta,
 - a) níveis baixos de controle são mais eficientes do que níveis intermediários;
 - b) níveis altos de controle são mais eficientes do que níveis intermediários;
 - c) níveis altos de controle são mais eficientes somente quando há substancial vantagem competitiva da organização entrante;
- iii- Quanto maior a comunidade de negócios estrangeira no país hospedeiro, menor o nível de controle que um entrante deve demandar.

Implicitamente, tem-se a lógica de que a incerteza interna deriva da falta de conhecimento organizacional – que por sua vez tende a gerar menor controle do modo de entrada. Especificamente sobre a segunda proposição, observa-se divergência na literatura: conforme Anderson e Gatignon (1986), há evidências na teoria dos custos de transação de que, quando a distância sociocultural é alta, tanto o baixo quanto alto nível de controle podem resultar

em eficácia organizacional. Neste sentido, entende-se que um modo intermediário é o menos efetivo de todos. Sobre a vantagem competitiva, argumenta-se que esta pode gerar impulsos pró-internalização, mesmo que a distância sociocultural seja alta (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Para a aplicação empírica do *framework*, Anderson e Gatignon apontam que este estará incompleto, caso duas observações não sejam respeitadas: i) considerações sobre possíveis restrições governamentais, limitando a opção organizacional sobre o modo de entrada; e ii) considerações sobre os fatores de custo produtivo.

Argumenta-se, adicionalmente, que o *framework* visa à obtenção de retorno financeiro ao longo prazo na operação internacional; segue-se que, caso o objetivo não seja necessariamente o desempenho financeiro, o modelo é insuficiente (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Embora possa parecer desnecessária *a priori*, a observação é relevante em função da dinâmica estratégica: em alguns mercados, organizações podem adotar estratégias competitivas predatórias, visando à eliminação da concorrência e não necessariamente o desempenho financeiro (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFER, 2012). Sobre este ponto de vista, o *framework* de Anderson e Gatignon (1986) pode ser considerado incompleto (HILL; HWANG; KIM, 1990).

2.2.1.4 Teoria Eclética de Hill, Hwang e Kim sobre Modos de Inserção no Exterior

Na visão de Hill, Hwang e Kim (1990), as tentativas anteriores de unificação teórica sobre o modo de entrada no mercado externo – incluindo pesquisa de Anderson e Gatignon (1986) –, embora coerentes no ponto de vista da teoria dos custos de transação, fornecem quadro imperfeito. A crítica fundamenta-se em um ponto básico: negligência sobre variáveis estratégicas. Para os autores, as considerações de Anderson e Gatignon (1986), individualmente, são coerentes; entretanto, tal coerência limita-se às organizações que adotam estratégias pouco padronizadas, ou multi-domésticas (HILL; HWANG; KIM, 1990).

Em outras palavras: a escolha sobre o modo de entrada é dependente dos relacionamentos estratégicos que a empresa multinacional mantém com as operações em distintos países. Em contextos de estratégia global – cujo ponto central é a padronização de operações entre as subsidiárias internacionais, tornando possível o ganho de escala –, a dinâmica da competição pode suprimir a lógica dos custos de transação (HILL; HWANG; KIM, 1990). A prática de preços predatórios em determinado mercado pode ser um exemplo: embora insustentável no longo prazo – em caso de preços comercializados abaixo do custo marginal – tal prática pode estar conectada a um plano global, que objetiva reduzir a rivalidade interna. Logo, quadros teóricos que ignorem a dinâmica global tendem a fornecer visões parciais do fenômeno.

Para Hill, Hwang e Kim (1990), tais considerações não anulam as contribuições da teoria dos custos de transação; pelo contrário, agregam outros fatores que enriquecem a teoria. De fato, os autores adotam o posicionamento de que “embora as explicações da teoria dos custos de transação sejam de grande importância, isoladas, elas não provêm todas as respostas” (HILL; HWANG; KIM, 1990, p. 118, *tradução nossa*).

Três modos de entrada no exterior são explorados: licenciamento, abertura de *joint venture* e estabelecimento de subsidiária com total controle pela matriz – via aquisição/fusão ou *greenfield investment*. Cada modo apresenta características distintas com relação ao comprometimento de recursos, grau de controle e risco de disseminação – conforme pode ser verificado no quadro 04:

MODO DE ENTRADA	CONSTRUCTO		
	Controle	Comprometimento de Recursos	Risco de Disseminação
Licenciamento	BAIXO	BAIXO	ALTO
IED via <i>Joint Venture</i> (propriedade compartilhada)	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
IED via aquisição ou <i>greenfield investment</i> (100% de propriedade)	ALTO	ALTO	BAIXO

QUADRO 04 – CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE ENTRADA

FONTE: Adaptado de Hill, Hwang, Kim (1990)

Sobre os riscos de disseminação, entende-se que se referem aos “riscos que vantagens específicas da organização sejam expropriadas por um licenciado ou parceiro em aliança” (HILL; HWANG; KIM, 1990, p. 119, *tradução nossa*). Dessa forma, modos de entrada que favorecem o controle interno da

operação tendem a oferecer baixos riscos de disseminação, pela menor exposição de vantagens específicas.

A partir do esquema conceitual desenvolvido, os autores apresentam conjunto de proposições teóricas, relacionando variáveis estratégicas, ambientais e transacionais à escolha do modo de entrada.

Hill, Hwang e Kim (1990) observam que a escolha do modo de entrada envolve vantagens e desvantagens que se contrapõem: sob variáveis diferentes, o mesmo modo de entrada pode gerar custos e benefícios, envolvendo necessariamente *tradeoffs*. Logo, a decisão ótima do modo de entrada deve ser aquela que maximiza o valor da empresa no longo prazo quando todos os fatores (variáveis) são levados em consideração.

Neste sentido, é lógico inferir que, para organizações e setores distintos, diferentes devem ser os pesos atribuídos a cada fator. As sugestões de pesquisa baseiam-se precisamente nesta observação: para Hill, Hwang e Kim (1990), faz-se necessário explorar sistematicamente as contingências que rodeiam a decisão do modo de entrada.

2.2.2 Teorias da Internacionalização – Abordagem Comportamental

Foi a partir da abordagem comportamental, derivada dos trabalhos da teoria da firma de Penrose, Cyert e March e Aharoni, que o campo de negócios internacionais deixou de ser analisado exclusivamente pelo ponto de vista econômico para se tornar uma área independente de pesquisa (HEMAIS; HILAL, 2002). Nesta abordagem, o “como” e “por que” as organizações se internacionalizam não se fundamenta exclusivamente em cálculos racionais, mas sobretudo sobre processos cognitivos, aprendizagem e relacionamentos *intra* e *inter* organizações. Observam-se implicações também na forma como riscos e incertezas são expostos na pesquisa internacional.

A mudança de foco, entretanto, não “simplesmente aconteceu” na literatura de NI, mas desenvolve-se como um processo, dos quais participaram pesquisadores com vieses convergentes. De Penrose (1959) surge o pressuposto de que o crescimento organizacional não emerge, conforme preconizado pela clássica teoria econômica, pela curva de demanda – mas fundamentalmente pelo conhecimento coletivo da firma. Neste sentido,

conforme apontam Hemais e Hilal (2002, p. 17-18), a potencialidade da firma deve ser avaliada em termos de “recursos produtivos, conhecimentos disponíveis e pela combinação eficiente das formas possíveis de organização desses recursos”.

Da teoria comportamental da firma (CYERT; MARCH, 1963), emergem os conceitos de quase-resolução de conflitos, fuga da incerteza, busca estimulada de problemas e aprendizagem organizacional. Sob este ponto de vista, a organização não deve ser compreendida como um todo coerente que busca objetivos organizacionais em comum, mas como coalização de grupos com interesses múltiplos e conflitantes em situação de racionalidade limitada (HEMAIS; HILAL, 2002). Ainda sob a teoria, argumenta-se que o comportamento organizacional não pode ser desvinculado do seu processo decisório, mas antes emerge deste, com implicações no desempenho e, em sentido mais amplo, na continuidade da empresa.

De acordo com Hemais e Hilal (2002), foi com a publicação da tese de doutorado de Aharoni em 1966, intitulada “*The Foreign Investment Decision Process*”, que os conhecimentos de Penrose e da teoria comportamental foram introduzidos ao ambiente internacional. Ao analisar o processo decisório de organizações estadunidenses com negócios no exterior, o autor concluiu que a internacionalização raramente seguia um padrão bem estruturado – pelo contrário, a existência de um momento propício e o oportunismo pareciam ser decisivos no desencadeamento do processo (HEMAIS; HILAL, 2002).

Segundo Aharoni (1999), em qualquer processo decisório organizacional, cinco elementos podem ser delineados, a saber: i) o sistema social no qual o processo ocorre; ii) o tempo decorrido da tomada de decisão; iii) a incerteza que envolve o processo; iv) os objetivos; e v) possíveis restrições à liberdade de ação dos decisores. Por motivos de escopo, as incertezas são destacadas neste estudo.

Sobre o tema, o autor declara que “executivos não estão dotados com a faculdade da onisciência. Eles operam num mundo de incerteza. A incerteza cria ansiedade e a ansiedade, dizem os psicólogos, é uma situação que o ser humano tenta evitar.” (AHARONI, 1999, p. 4, *tradução nossa*). Neste sentido a organização, por meio de seus gestores, desenvolve ferramentas para reduzir a incerteza, como processos operacionais padronizados, planos e contratos

com opções flexíveis. Acredita-se que tradições institucionalizadas em práticas gerenciais setoriais sejam manifestações derivadas, em parte, da redução da incerteza, na busca pela homogeneização do ambiente.

De forma semelhante à incerteza, gestores estão propícios a empreender atividades somente quando o risco associado é avaliado como inferior a um determinado ponto de referência (AHARONI, 1999). Desta forma, segundo o autor, gestores se comportam preferencialmente como *risk avoiders* – evitando demasiada exposição. Argumenta-se que, no ambiente internacional, reconhecidamente incerto e arriscado (MASCARENHAS, 1982; AHARONI, 1999), o comportamento organizacional tende a ser cauteloso.

2.2.2.1 O Modelo Tradicional da Escola de Uppsala

Ao analisarem o processo de internacionalização de empresas suecas, na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala identificaram uma série de observações convergentes com os pensamentos de Penrose (1959) e Aharoni (1999). A começar pela motivação da internacionalização: a busca por mercados estrangeiros, de acordo com Johanson e Vahlne (1977), decorre do crescimento da organização. Ao perceberem o mercado doméstico como insuficiente ou saturado, empresas buscam alternativas em outros ambientes – preferencialmente aqueles que apresentam semelhanças com o contexto usual da organização, como mecanismo intrínseco de redução de incertezas e riscos.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização envolve uma sequência incremental de comprometimento externo pela organização, via aprendizagem experiencial. Segundo os autores (1977), a internacionalização é explicada pela sequência lógica $n > a > s > p$: a organização inicia as atividades via exportação (n), com baixo comprometimento de recursos, e “avança” linearmente mediante vendas por agentes (a), filiais (s) e, por último, pela constituição de subsidiária de produção. Ressalta-se que este foi o padrão observado na internacionalização de empresas suecas (posteriormente identificado também em outros países); entretanto, não quer dizer que todas as organizações, necessariamente, devam

seguir esta mesma sequência. Conforme advogam Johanson e Vahlne (2009, p. 2, *tradução nossa*):

O modelo não especifica a forma que o comprometimento gradual deve ter. De fato, o comprometimento pode declinar ou mesmo cessar, caso a performance ou os prospectos não sejam suficientemente promissores. Ao contrário da visão expressa por alguns, o processo não é, de nenhuma forma, determinista. Nós assumimos, no entanto, que o processo de internacionalização continuará enquanto a performance e os prospectos sejam favoráveis.

O processo incremental não é refletido somente no modo de operação no exterior, mas também sobre a localização de tais investimentos. Fundamental nesta abordagem é o conceito de distância psíquica, compreendida, segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 308, *tradução nossa*), como a soma de “fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado”. Neste sentido, organizações tendem a expandir atividades para países com menores ruídos na informação – ou seja, menor distância psíquica. Tais conhecimentos, na literatura, foram denominados como o modelo de internacionalização da escola de Uppsala.

Posteriormente, novas perspectivas foram agregadas ao processo de internacionalização, com destaque para estudos sobre redes de relacionamento (*networks*) no exterior, uma “evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala”, conforme Hemais e Hilal (2002, p. 30). Além das redes de relacionamento, os autores apontam outros temas incorporados: heterarquia organizacional – conceito elaborado pelos pesquisadores nórdicos, sobre a integração de organizações globais; múltiplos modos de entrada – estudos que focam sobre padrões de inserção internacional; comportamento político no exterior e importância do empreendedor no processo de internacionalização. Observa-se expansão do escopo teórico de atuação da escola de Uppsala, que passou a ser conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

2.3 INCERTEZAS E RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Liesch, Welch e Buckley (2011), risco e incerteza são dois constructos importantes nas teorias sobre internacionalização de empresas.

Para os autores, tratam-se de fatores dinâmicos capazes de “afetar a natureza e conteúdo da ação tomada” (p. 855, *tradução nossa*). Logo, entende-se que a percepção de riscos e incertezas pelos decisores se altera ao longo do tempo, fato geralmente atribuído na literatura à aprendizagem experiencial (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para Welch e Luostarinen (1988), a redução da exposição organizacional aos riscos e incertezas no mercado internacional, via aprendizagem experiencial, subsidiam comprometimentos mais profundos no processo de internacionalização.

Seguindo a mesma lógica, porém em extremo oposto, a percepção de riscos e incertezas parece conectada na literatura à falta de informação, conhecimento e experiência em mercados estrangeiros (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; BUCKLEY; CARTER, 2004).

De fato, um dos pressupostos da escola de Uppsala é que a organização é estimulada a manter a sua assunção ao risco em baixo nível (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011). Observa-se, desta forma, caráter restritivo dos constructos no processo de internacionalização: a sequência incremental e o ritmo do comprometimento externo pela organização são modelados pelas percepções de gestores sobre riscos e incertezas. Conforme apontam Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 855, *tradução nossa*), a não ser que “riscos e incertezas associadas ao comprometimento internacional sejam, ou possam ser, reduzidos a um nível aceitável percebido pelo decisor, o comprometimento é improvável que aconteça”.

2.3.1 Quadros Teóricos

Da ênfase sobre incertezas e riscos na internacionalização, emergem questões sobre quais os tipos e categorias enfrentadas pelas organizações e como estas lidam com o tema. Neste sentido, Root (1987) identifica quatro categorias gerais de riscos enfrentadas por organizações com operações no exterior:

i) risco político: fruto de instabilidades no sistema político do país hospedeiro, normalmente ocasionado por conflitos ou guerras;

- ii) risco de propriedade ou controle: derivado também de medidas políticas, mas relaciona-se ao risco de ações governamentais sobre o controle de ativos estrangeiros. O fenômeno conhecido como nacionalização – a apropriação, pelo governo local, de ativos de agentes internacionais no país destino – é o exemplo mais habitual de risco de propriedade;
- iii) risco operacional: reflete as incertezas sobre o suprimento de insumos, mão-de-obra, produção, distribuição, dentre outras funções organizacionais. Pode emergir tanto da imposição de governos quanto de condições de mercado;
- iv) risco de transferência: surge de restrições governamentais ao livre fluxo de bens ou recursos entre nações.

As quatro classes compõem o que pode ser denominado *country risk*, conceito que reflete os riscos que o país hospedeiro apresenta à organização multinacional (ROOT, 1987). Em pesquisa sobre as relações entre riscos e escolha do modo de entrada na internacionalização, Brouthers (1995) utiliza-se da categorização de Root, denominando-a riscos tradicionais.

Mascarenhas (1982) também aborda a temática, por meio de estudo de caso exploratório em dez multinacionais. As análises concentram-se em dois pontos: i) incertezas percebidas pelas organizações no mercado estrangeiro; e ii) estratégias pelas quais as multinacionais respondem e se adaptam ao ambiente incerto. O propósito do estudo é identificar métodos de proteção contra as incertezas no mercado internacional e desenvolver *framework* de análise que guie gerentes na escolha das estratégias adequadas (MASCARENHAS, 1982).

Cinco fontes de incerteza são identificadas por Mascarenhas (1982), a saber: *inputs* e *outputs*, produção, incerteza política e cambial – com destaque para as últimas duas, consideradas exclusivas de organizações com atuação no exterior.

Segundo Mascarenhas (1982), incertezas nos *inputs* referem-se à possibilidade de deficiências em matérias-primas e outros insumos de produção no país hospedeiro, que pode se refletir na qualidade ou preço do produto/serviço.

Incertezas na produção, por sua vez, referem-se à “possibilidade de variação nos *outputs* causada por falhas em equipamentos e máquinas, clima

desfavorável (com relação às intempéries da natureza) e outros eventos semelhantes” (MASCARENHAS, 1982, p. 88, *tradução nossa*). A incerteza sobre *outputs*, por sua vez, diz respeito às variações na demanda dos produtos ou serviços comercializados pela organização, derivada da rivalidade interna do setor ou de mudanças nas preferências dos consumidores.

Para o autor, a volatilidade do mercado cambial dificulta previsões das taxas de câmbio. Vale ressaltar que, a época da pesquisa de Mascarenhas, o sistema cambial de taxas flutuantes tinha recém sido reconhecido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) – o que ocorreu em 1976 com reunião de países-membros, no denominado acordo da Jamaica. Logo, organizações que operavam em economias com política de câmbio variável tiveram que considerar também a influência de taxas de conversão sobre receitas e despesas. Destaca-se também que muitas economias emergentes, como a brasileira, ainda adotavam regime de taxas fixas.

Embora Mascarenhas (1982) não seja explícito sobre definição de incerteza política, o autor, implicitamente, indica que esta engloba tanto as fontes de risco político quanto de risco de propriedade, agrupando as duas classificações de Root (1987). Neste sentido, o risco de nacionalização de ativos seria uma consequência da incerteza política.

Ao investigar as ações empreendidas por multinacionais em face às incertezas, o autor estabelece cinco métodos gerais (também denominados estratégias): previsão, seguro, *avoidance*, controle e flexibilidade, com ênfase sobre os métodos de controle e flexibilidade.

Estratégias de controle, segundo Mascarenhas (1982), visam proteger a organização de mudanças ambientais que possam prejudicar o seu desempenho. Expansões verticais via integração a montante e a jusante, uso de ferramentas de marketing e o estabelecimento de contratos com fornecedores e compradores são algumas técnicas observadas neste sentido. Sobretudo com relação à incerteza política, o autor cita atividades de *lobby* e a realização de “pagamentos questionáveis” aos governos locais como estratégia de controle. Ressalta-se que a realização de “pagamentos questionáveis” pode ser também questionado por diversos pontos de vista, principalmente ético.

Já as estratégias de flexibilidade pautam-se, majoritariamente, pela substituição de custos fixos por variáveis na composição de investimentos

internacionais e pela aquisição de ativos “generalistas”, evitando comprometimentos específicos de relacionamento. O autor aponta ainda a descentralização da tomada de decisão – por permitir “maior liberdade de ação na tomada de decisão” (MASCARENHAS, 1982, p. 89, *tradução nossa*) –, a comercialização de produtos em diversos mercados, manutenção de reservas financeiras e o monitoramento do ambiente, como técnicas de estímulo à flexibilidade.

Ao investigar empiricamente estratégias de redução da incerteza, o autor estabelece algumas condições em que determinada opção é mais viável, ou provável de ser implementada – resumidas no quadro 05.

INCERTEZAS	ESTRATÉGIAS	O QUE É?	QUANDO É APLICÁVEL?
INCERTEZA NOS INPUTS INCERTEZA NA PRODUÇÃO INCERTEZA NOS OUTPUTS INCERTEZA POLITICA INCERTEZA CAMBIAL	Previsão	Método de reduzir a incerteza na tomada de decisão por meio de previsões	Em situações em que a incerteza pode ser reduzida, eficientemente, por meio de técnicas de previsão;
			Quando o custo da informação é baixo;
			Quando dados podem ser adquiridos de forma segura e precisa;
	Seguro	Método de contratação de seguros ou outros instrumentos financeiros	Teoricamente, somente incertezas com séries históricas de probabilidade podem ser seguradas;
			Quando os prêmios cobrados são relativamente baixos;
	Avoidance	Método de evitar incertezas, transferindo-a para terceiros;	Quando o poder de barganha da firma permite a transferência de incertezas, a baixo custo;
			Quando a incerteza é percebida como elevada, capaz de ameaçar a rentabilidade da operação;
	Controle	Método de combater a incerteza pelo controle de ativos/operações;	Quando não há restrições éticas ou governamentais que limitem os "pagamentos questionáveis";
			Quando a integração não é proibida por legislações anti-truste;
	Flexibilidade	Método de substituir os custos fixos por variáveis, mantendo-se a flexibilidade	Quando a "natureza técnica" do negócio permite que o investimento seja dividido em partes menores; Quando a estrutura do mercado caracteriza-se por múltiplas fontes de suprimento e compradores;

QUADRO 05 – INCERTEZAS E ESTRATÉGIAS

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de Mascarenhas (1982)

De acordo com Mascarenhas (1982), a seleção da estratégia parece ser função de três fatores: i) características da incerteza; ii) contexto do investimento e iii) percepção e critério dos executivos. O pesquisador ressalta que não há uma estratégia melhor para lidar com todas as fontes de incerteza; entretanto, simultaneamente, nem todos os métodos podem ser aplicados a um tipo particular.

Com o objetivo de sistematizar a seleção de métodos de redução da incerteza, o autor (1982) propõe *framework* compreendido por sete estágios, a saber: i) identificação das fontes de incerteza do empreendimento internacional

da organização; ii) avaliação dos possíveis impactos na organização, incluindo estimativas de ganhos e perdas máximos; iii) decisão sobre a necessidade de utilização de métodos de proteção; caso o impacto avaliado seja significativo, buscam-se estratégias para lidar com a incerteza; iv) identificação dos métodos prováveis de redução da incerteza; v) avaliação dos métodos, em termos de custo/efetividade; vi) seleção do método adequado; e vii) avaliação da incerteza remanescente.

Caso, ao final do processo, entenda-se que organização ainda estará sujeita a impacto significativo, orienta-se que o comprometimento seja suspenso. Caso contrário, decide-se pelo empreendimento internacional. (MASCARENHAS, 1982).

Segue, na figura 06, modelo decisório de gestão do risco desenvolvido por Mascarenhas (1982).

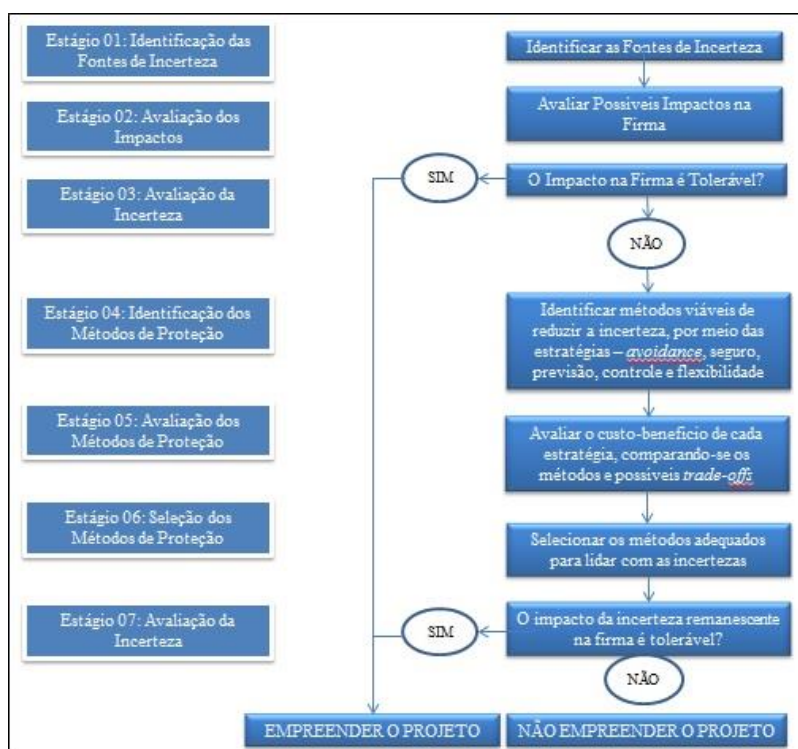


FIGURA 06 – MODELO DE GESTÃO DE RISCO

FONTE: Adaptado de Mascarenhas (1982)

A pesquisa de Mascarenhas (1982) seria, para Miller (1992), provavelmente considerada uma tentativa de evitar a *particularist view* – perspectiva que “ênfatisa incertezas específicas ao invés de tratamento multidimensional da incerteza” (MILLER, 1992, p. 312, *tradução nossa*). Para o

autor, trata-se de uma limitação na literatura, posto que “isola incertezas específicas à exclusão de outras variáveis inter-relacionadas”, negligenciando inter-relações e dinâmicas com outras fontes de instabilidade.

Da mesma forma, o foco da área financeira em incertezas que podem ser gerenciadas quase exclusivamente por meio de derivativos – opções e contratos futuros – omite outras fontes de risco, percebidas por gestores em decisões estratégicas (MILLER, 1992).

Afastando-se de abordagens parciais no tratamento de incertezas, Miller (1992) propõe quadro teórico alternativo, denominado perspectiva integral de gestão do risco; este tem, como objetivo, considerar explicitamente diversas incertezas em um quadro holístico de gestão do risco.

Miller (1992) categoriza as incertezas em três instâncias, refletindo os níveis macro, meso e micro de análise, respectivamente: i) ambiente geral (sócio-econômico, político e natural); ii) setor ou indústria a qual pertence a organização, e iii) específicas da empresa. Neste sentido, observa-se que o quadro proposto pelo autor é mais amplo do que o de Mascarenhas (1982).

Ressalta-se que incertezas não existem por si só, mas são antes percebidas pelos gestores. Por esse motivo, a interpretação de incertezas não é homogênea entre organizações, tampouco são as implicações para a prática estratégica (MILLER, 1992).

Incertezas gerais do ambiente correspondem aos fatores do contexto macro que podem afetar o desempenho organizacional, compreendidos em cinco fontes de instabilidade: política, política de governo, macroeconômica, social e natural. Tal qual definição de Root (1987), para Miller (1992) a incerteza política reflete ameaças e oportunidades associadas a instabilidades no sistema político, como guerras e revoluções. Já a incerteza na política de governo, de acordo com Ting (1988), refere-se às variações nas ações governamentais que impactam no desempenho organizacional. A definição engloba não somente questões legislativas, como concessão de vantagens fiscais para determinados setores, mas também a capacidade do estado em prover serviços públicos de qualidade. Neste sentido, a eficiência dos sistemas de transporte, energético e comunicação também são contempladas. Destaca-se, ainda, a distinção entre instabilidade política e de governo: para Miller

(1992), nem sempre há relação linear entre as duas, posto que alterações na política não necessariamente geram mudanças na política de governo.

Instabilidades do ambiente macroeconômico, como sugere o próprio nome, compreendem oscilações no nível macro da atividade econômica (OXELHEIM; WIHLBORG, 1987). Flutuações nas taxas de inflação, nas taxas cambiais ou sobre os juros, assim como a demanda agregada de determinado país – dentre outros fatores macroeconômicos – podem impactar no desempenho organizacional e exigir respostas estratégicas (MILLER, 1992). Uma das características que distinguem as incertezas macroeconômicas é o fato de não serem específicas da organização ou do setor; pelo contrário, a sua abrangência envolve a comunidade empresarial como um todo – análogo ao constructo de risco sistemático (ROSS *et al*, 2002).

Já as incertezas sociais derivam das crenças, valores e atitudes da população; dessa forma, Miller (1992) engloba também questões culturais ao conceito. A imprevisibilidade da ação coletiva e sua direção são apontadas pelo autor como fatores que aumentam a complexidade de incertezas sociais. Incertezas naturais, por sua vez, incluem fenômenos da natureza que impactam nos resultados econômicos, como terremotos ou furacões.

Análises setoriais têm recebido destaque na literatura estratégica, estimuladas principalmente pelas contribuições de Porter na década de 1980. Entretanto, incertezas no nível da indústria não têm sido suficientemente exploradas, segundo Miller (1992). Neste sentido, o autor destaca três fontes de instabilidade que refletem a dinâmica nos setores: incerteza sobre *inputs*, incerteza mercadológica e competitiva.

De acordo com Miller (1992), incertezas sobre *inputs* envolvem a aquisição e qualidade de insumos para a produção no país externo, assim como os relacionamentos na cadeia de produção, e podem ser particularmente significativas quando há reduzido número de fornecedores disponíveis na operação estrangeira. Análoga ao risco operacional de Root (1987), incertezas sobre *inputs* refletem-se também sobre o suprimento de mão-de-obra no país destino.

A incerteza mercadológica, por sua vez, refere-se às mudanças inesperadas na demanda pelos serviços e produtos comercializados (MILLER, 1992). Alterações nas preferências dos consumidores, disponibilidade de

produtos substitutos ou a escassez de bens complementares são fontes de instabilidade mercadológica – constituindo assim a incerteza homônima.

Já a incerteza competitiva, terceiro constructo que completa a dimensão meso de análise (MILLER, 1992), refere-se à imprevisibilidade sobre a rivalidade interna, ou seja, sobre as “manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar sua participação de mercado” (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFER, 2012, p. 340). Três são as fontes de instabilidade que compõem o constructo: i) rivalidade entre competidores; ii) entrantes em potencial; e iii) incerteza tecnológica, englobando tanto inovações nos produtos como nos processos produtivos.

No nível organizacional, cinco fontes de instabilidade são destacadas: operacional, confiabilidade, pesquisa e desenvolvimento, crédito e comportamental. Tratam-se de incertezas relacionadas a fatores específicos da organização; diferentemente do conjunto de incertezas gerais do ambiente, atribuídas ao nível macro de análise, acredita-se que gestores tenham maior capacidade de agência sobre esta categoria.

Incetezas operacionais referem-se a instabilidades sobre a força de trabalho, insumos e produção, ao nível organizacional; neste sentido, greves de trabalhadores, ou mesmo quedas de produtividade na operação estrangeira, refletem este tipo de incerteza. Já a confiabilidade, segundo Miller (1992, p. 318, *tradução nossa*), engloba “efeitos nocivos imprevistos, derivados do consumo ou modo de produção de uma empresa”. Processos judiciais contra a organização em função de danos ambientais (modo de produção) ou eventuais prejuízos aos clientes pelo consumo de produtos/serviços ofertados no exterior são alguns exemplos.

A incerteza sobre pesquisa e desenvolvimento, por sua vez, reflete a imprevisibilidade sobre o retorno de tal investimento, ou seja, ao hiato entre a previsão de introdução de novos produtos ou processos pela organização e os custos associados (MILLER, 1992). Já incerteza sobre o crédito diz respeito ao fluxo de caixa na operação estrangeira, que pode englobar incertezas sobre a aquisição de empréstimos junto ao sistema financeiro local (como, por exemplo, em caso de descontrole inflacionário) ou pela taxa de inadimplência.

A imprevisibilidade das relações entre principal/agente na operação estrangeira – termo conhecido como conflito de agência –, reflete as incertezas

comportamentais (MILLER, 1992). De acordo com Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2012, p. 97), uma relação entre principal e agente ocorre quando “uma parte (o agente) é contratada por outra (o principal) para realizar ações ou tomar decisões que afetam o *payoff* para o principal”. Desta forma, o comportamento oportunista é contemplado no modelo de incertezas de Miller (1992).

O quadro 06 resume as fontes de incerteza, segundo Miller (1992):

INCERTEZAS		
NÍVEL	TIPO	EXEMPLOS
NÍVEL MACRO: INCERTEZAS GERAIS DO AMBIENTE	Política	Guerra, revoluções;
	Política de Governo	Política monetária, fiscal, regulamentações econômicas;
	Macroeconômicas	Inflação, câmbio, taxa de juros;
	Sociais	Movimentos terroristas, manifestações sociais;
	Naturais	Terremotos, furacões;
NÍVEL MESO: INCERTEZAS DA INDÚSTRIA	Inputs	Qualidade dos insumos, relacionamento com fornecedores;
	Mercadológica	Preferência dos consumidores, disponibilidade de produtos substitutos, escassez de produtos complementares;
	Competitiva	Rivalidade interna, entrantes em potencial, incerteza tecnológica;
NÍVEL MICRO: INCERTEZAS ESPECÍFICAS DA FIRMA	Operacional	Greves de trabalhadores, problemas na produção ou com insumos;
	Confiabilidade	Confiabilidade dos produtos/processos produtivos;
	Pesquisa e	Incerteza sobre os resultados de P&D;
	Crédito	Problemas com fluxo de caixa: empréstimos ou inadimplência;
	Comportamento	Conflitos de agência, comportamento oportunista;

QUADRO 06 – CLASSIFICAÇÃO DE INCERTEZAS

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de Miller (1992)

Miller (1992) destaca que as fontes de incerteza são interdependentes; entretanto, nem sempre é possível atribuir relação de causalidade entre as variáveis. Estas engajam em complexas interações, difíceis de serem expressas em modelos de causa e efeito. Para o autor, pode ser temerário estabelecer relações lineares entre as fontes de instabilidade.

Destaca-se ainda que, no modelo classificatório de Miller (1992), algumas incertezas são comuns não somente às organizações em ambientes internacionais, mas também para aquelas com atuação exclusivamente doméstica. Entretanto, conforme afirma Mascarenhas (1982, p. 87, *tradução nossa*), “se o ambiente doméstico pode ser rotulado de incerto, o ambiente dos negócios internacionais é duas vezes mais”.

Percebe-se, ao analisar o modelo do autor, ausência do constructo “cultura” como fonte de risco – tradicional objeto de pesquisa na literatura sobre internacionalização (HOFSTEDE, 1980). Entretanto, embora não explícito,

observam-se aspectos culturais contidos em outras fontes de incerteza, como a incerteza social, operacional e de comportamento.

Outras incertezas ausentes no modelo do autor relacionam-se aos riscos em arranjos cooperativos, principalmente em alianças internacionais. Neste sentido, destacam-se o risco de disseminação (HILL; HWANG; KIM, 1990) e o risco de relacionamento – que, segundo Das e Teng (1996), refere-se ao risco de “desempenho organizacional negativo originado de relacionamentos cooperativos”.

Para compreensão das respostas organizacionais às diversas fontes de incerteza – de acordo com quadro teórico desenvolvido por Miller (1992) –, faz-se necessário esclarecimento sobre o conceito de exposição. Para o autor, o termo refere-se à “sensibilidade do fluxo de caixa de uma organização ou projeto em face das mudanças em qualquer das fontes de incerteza inter-relacionadas” (MILLER, 1992, p. 312, *tradução nossa*). Este pode ter a sua intensidade modificada em função de escolhas estratégicas e financeiras da organização. Neste sentido, e em consonância com os pressupostos e conceitos desenvolvidos neste trabalho, o objetivo da gestão do risco envolve a redução da exposição organizacional às fontes de incerteza.

Para Miller (1992), organizações podem administrar a exposição às incertezas por meio de duas abordagens: pela gestão do risco financeiro e pela gestão estratégica. Enquanto a primeira foca-se na redução da exposição organizacional para tipos específicos, a abordagem estratégica engloba amplo leque de incertezas.

As principais técnicas de redução da exposição via gestão financeira são a contratação de seguros e o comércio de derivativos. A aquisição de apólices de seguro contra a expropriação de ativos em investimentos estrangeiros diretos é um dos exemplos mencionados por Miller (1992). Já a opção por derivativos pauta-se em expectativas futuras sobre o preço ou cotação de um determinado ativo, cujo custo, para a organização, é o prêmio cobrado na negociação (BERNSTEIN, 2002).

Sobre a abrangência de respostas financeiras, Miller (1992) observa que a não existência de seguros ou derivativos para muitas das incertezas enfrentadas pelas organizações é, por si só, o traço específico da incerteza. Conforme aponta Bernstein (2002), a existência de instrumentos financeiros de

redução de riscos depende de que se estabeleça distribuição probabilística confiável para determinado fenômeno; ou seja, que a incerteza seja quantificável. Esta, por sua vez, exige duas condições: que sejam realizadas múltiplas observações e que sejam independentes entre si.

Já com relação às respostas estratégicas, Miller (1992) destaca cinco ações genéricas: *avoidance*, controle, cooperação, imitação e flexibilidade. Estas, segundo o autor (1992, p. 322, *tradução nossa*), envolvem “movimentos estratégicos que, potencialmente, podem mitigar os riscos associados às incertezas”.

Observa-se que algumas estratégias – especificamente o controle, flexibilidade e *avoidance* –, constam também no quadro teórico de Mascarenhas (1982), com lógica bastante semelhante. Neste sentido, a pesquisa de Miller (1992) reúne considerações já expostas anteriormente; entretanto, inova, ao ressaltar a cooperação e a imitação como formas de se combater as incertezas.

De acordo com Miller (1992), *avoidance*, ou a estratégia de evitar a incerteza, ocorre quando a instabilidade percebida no ambiente é considerada muito elevada por gestores, superior ao que a organização pode se comprometer. Para organizações já inseridas em tais ambientes, tal estratégia pode significar a retirada de investimentos. Em caso de mercados ainda não explorados, adotar uma postura de cautela, postergando investimentos (estratégia *wait and see*), pode ser uma opção.

Conforme apontam Liesch, Welch e Buckley (2011) e Brouthers (1995), a própria seleção do modo de entrada no mercado externo pode ser uma resposta organizacional às incertezas percebidas no ambiente. Neste caso, a estratégia de *avoidance* envolveria opção por modos de entrada conservadores, com menor volume de recursos comprometido. A opção por licenciamento, ao invés de um investimento direto, por exemplos, pode se dar devido às incertezas e riscos percebidos no mercado estrangeiro.

Já uma estratégia de controle, tal qual apontado por Mascarenhas (1982), envolve postura menos defensiva, na busca por “controlar variáveis incertas ao invés de passivamente tratar incertezas como restrições na qual a organização deve operar” (MILLER, 1992, p. 323, *tradução nossa*). Empreender atividades políticas, tentar controlar canais de fornecimento e de

distribuição via integração vertical, adquirir concorrentes para desestimular a competição interna ou investir em esforços de publicidade (MASCARENHAS, 1982) são alguns dos métodos praticados em estratégias de controle. Sobre as atividades políticas, Liesch, Welch e Buckley (2011) destacam que estas têm a função de criar um “ambiente propício” à organização.

A estratégia de cooperação, conforme apontado por Miller (1992), diferencia-se do controle por envolver acordos múltiplos com outros agentes, e não esforços unilaterais. São vários os exemplos de cooperações que visam à redução da incerteza: contratos de longo prazo com os fornecedores ou compradores, formação de alianças estratégicas ou *Joint Ventures*, ou uniões em rede para ganhos de escala e outras vantagens competitivas.

Ramo emergente na literatura de negócios internacionais é a associação da perspectiva de redes organizacionais ao fenômeno da internacionalização. Neste sentido, O'Donnell (2000, p. 526, *tradução nossa*) compreende a empresa multinacional como “uma teia de relações diversas e diferenciadas, tanto interorganizacionais como intraorganizacionais.” Johanson e Vahlne (1990) compartilham a visão, ao destacarem que o ambiente de negócios internacionais pode ser melhor compreendido como uma rede de interações, preferencialmente à visão tradicional de organizações independentes competindo no mesmo mercado. Os autores ainda atribuem às interações em redes papel significativo na aquisição de conhecimento experiencial no mercado externo.

Convergente com o tema, Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 862, *tradução nossa*) advogam que as “redes organizacionais e suas interações, particularmente as que envolvem confiança, são antídotos importantes para as inquietantes incertezas e riscos, um “caminho a seguir” na resolução de problemas” – principalmente pelo compartilhamento de informações, conhecimentos e acesso privilegiado aos mercados externos. Ainda que possa haver efeito negativo pela dispersão de informações equivocadas, os autores interpretam as relações em redes como mecanismo para lidar com incertezas e riscos na internacionalização. Neste sentido, pode-se estabelecer ligações entre relacionamentos em rede com a estratégia de cooperação, de acordo com definição de Miller (1992).

Já a estratégia da imitação, por sua vez, alinha-se às ideias de pesquisadores institucionais, como DiMaggio e Powell (1983). Ao abordarem os mecanismos de mudança isomórfica, os autores destacam que a “incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 78, *tradução nossa*) – fenômeno denominado processo mimético. Dessa forma, considerar outras organizações como modelo é uma forma de responder à incerteza ambiental (MILLER, 1992). Tal processo pode ser difundido involuntariamente, indiretamente ou explicitamente, por meio de empresas de consultoria ou associações comerciais (DiMAGGIO; POWELL, 1983). A estratégia de “seguir o líder”, adotando postura adaptativa, é um dos exemplos de métodos miméticos.

De acordo com Mascarenhas (1982, p. 89, *tradução nossa*), estratégias de flexibilidade envolvem “elevar a capacidade adaptativa da empresa em face das mudanças ambientais” – alterações essas que podem impactar no desempenho organizacional. Miller (1992) incorpora este conceito ao seu *framework*.

Para o autor, o mais frequente exemplo de flexibilidade na literatura estratégica é a diversificação, que compreende investimentos em novos produtos e/ou incursão em mercados ainda não explorados (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFER, 2012). Implicitamente, tal estratégia fundamenta-se na redução da dependência organizacional sobre um ou poucos ativos. A opção pela redução de custos fixos em determinada operação, assim como a decisão do não envolvimento em ativos específicos de relacionamento, podem ser exemplos de flexibilidade estratégica.

O quadro 07 resume as respostas estratégicas de Miller (1992).

RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS ÀS INCERTEZAS		
ORIGEM	TIPO	EXEMPLOS
FINANCEIRAS	Contrato Futuro	Operações de <i>Hedge</i>
	Seguros	Contratação de seguros
ESTRATÉGICAS	Avoidance	Divestimento; estratégia “ <i>wait and see</i> ”
	Controle	Lobby; integração vertical
	Cooperação	Alianças ou <i>Joint Ventures</i> ; participação em redes organizacionais
	Imitação	Estratégia de “seguir o líder”
	Flexibilidade	Diversificação geográfica ou de produto; múltiplas fontes de fornecimento

QUADRO 07 – RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS ÀS INCERTEZAS

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de Miller (1992)

Para o autor, um dos benefícios da perspectiva integrada de gestão do risco reside na explicitação de *tradeoffs*, muitas vezes implícitos ou ocultos em outras pesquisas. Em outras palavras: a redução da exposição organizacional em algumas fontes de incertezas pode resultar no aumento de outras. Nas pesquisas que investigam riscos específicos – *particularist view* conforme definição do autor –, tais “efeitos colaterais” de respostas estratégicas normalmente permanecem ocultos.

Como exemplo, observa-se *tradeoffs* entre o risco de disseminação e o risco político, na escolha do modo de entrada em investimentos estrangeiros. Uma estratégia lógica para reduzir o risco de disseminação seria a adoção de controle integral das operações no exterior, via aquisição de empresas ou construção de novas plantas – *greenfield investment* (HILL; HWANG; KIM, 1990). Entretanto, tal decisão pode, simultaneamente, aumentar o risco político da nacionalização de ativos, em função do maior comprometimento de recursos em ativos controlados exclusivamente pela organização.

Segundo Miller (1992), outra implicação prática é a avaliação integral de incertezas e riscos. O autor sugere que, mesmo que determinado investimento seja percebido por gestores como envolvendo alta incerteza, a baixa ou não correlação com outros projetos poderia diminuir a variabilidade dos resultados organizacionais como um todo, pelo efeito da diversificação. Observa-se lógica semelhante à teoria dos portfólios de Markowitz (1952): a diversificação de papéis de investimento com baixa correlação entre si poderia reduzir a variabilidade total da carteira, mesmo que, individualmente, os papéis apresentem alta variabilidade.

Como sugestão de novas pesquisas, Miller (1992) indica esforços na área estratégica e dos negócios internacionais, a saber: i) pesquisas empíricas que proponham e testem hipóteses relacionando as múltiplas incertezas com as respostas estratégicas; ii) incorporação de outras disciplinas e campos da teoria das organizações para melhor apreciação de incertezas e riscos na estratégia corporativa internacional; e iii) inclusão do risco integral como medida de desempenho organizacional em pesquisas empíricas.

A visão integralista de Miller (1992) parece ter influenciado esforços posteriores sobre incertezas e riscos nos negócios internacionais. Neste sentido, Brouthers (1995) propõe e verifica, por meio de estudo empírico, três

hipóteses que relacionam percepção do risco total com a seleção do modo de entrada, a saber: i) em mercados onde os riscos de controle são percebidos como baixos, firmas tendem a escolher modos de entrada que privilegiem o controle das operações; ii) caso a firma perceba baixos riscos de mercado, o modo de entrada tende a privilegiar o controle; e iii) o aumento da percepção de riscos em determinada operação tende a estimular o compartilhamento de riscos com outras entidades. Implicitamente, o estudo pressupõe relação negativa entre controle e riscos percebidos.

Na pesquisa de Brouthers (1995), os mesmos modos de entrada analisados por Hill, Hwang e Kim (1990) são empregados: i) subsidiária com propriedade integral pela matriz, operacionalizada via *greenfield investment* ou aquisição/fusão; (ii) arranjos cooperativos, que envolvem compartilhamento do controle e responsabilidade pela operação internacional – como a formação de *Joint Venture*; e iii) formas de entrada independentes, via licenciamento ou por meio de franquias.

Observa-se que alguns pesquisadores, como Root (1987) e Anderson e Gatignon (1986), já consideravam o risco como elemento chave para determinação do modo de entrada na internacionalização; entretanto, a operacionalização do constructo enfatizava tipos específicos, com as desvantagens inerentes e citadas da *particularist view*. Sobre o tema, Brouthers ressalta que “estudos que analisam somente uma variável do risco internacional (...), podem levar a decisões incorretas de modos de entrada, pelo fato de que outros riscos relacionados terem sido ignorados”. (1995, p. 10, *tradução nossa*).

De fato, nota-se que Brouthers (1995), com base na pesquisa de Miller (1992), apoia a visão integrada – denominado risco internacional. Este, para o autor, engloba os riscos estratégicos identificados por Miller (1992) com a adição de duas outras variáveis: a experiência gerencial e a infraestrutura de mercado. Ressalta-se ainda que nem todo risco deve ser considerado estratégico; coerente com a literatura da área, Brouthers (1995) credita ao risco estratégico a capacidade de afetar o desempenho organizacional no longo prazo. Riscos operacionais, por sua vez, têm atuação restrita ou pontual.

O autor segmenta o risco internacional em dois grupos: riscos de controle e riscos de mercado. A categorização não é aleatória, mas reflete duas

questões relevantes sobre a escolha do modo de entrada: a opção estratégica do nível de recursos comprometido na internacionalização e o grau de controle desejado da operação (BROUTHERS, 1995).

Observa-se que, na teoria eclética de Hill, Hwang e Kim (1990) sobre a escolha do modo de entrada, as duas questões apontadas por Brouthers (1995) fazem-se presentes: tanto o nível de controle desejado quanto o grau de comprometimento de recursos qualificam o modo de entrada. Entretanto, ausenta-se o risco de disseminação.

No modelo de Brouthers (1995), risco de controle pode ser entendido como um contínuo que interliga dois cenários: em um extremo, há a visão gerencial de que o risco, para que seja minimizado, deve ser internalizado via adoção de estratégias de controle das operações – como as discutidas em Miller (1992) e Mascarenhas (1982). No outro, a concepção de que, em ambientes percebidos como arriscados, a abordagem adequada envolve o compartilhamento de responsabilidades e riscos com outros parceiros. Segundo o autor, os extremos representam visões não necessariamente estáticas, mas sujeitas a *tradeoffs*.

Três variáveis influenciam os riscos de controle: i) experiência dos gestores; ii) diferenças culturais e iii) estrutura industrial ou concentração do mercado. A experiência – advoga Brouthers (1995) – tem sido negligenciada em pesquisas anteriores, embora impacte diretamente na percepção de gerentes sobre riscos e no desejo por controle das operações. Em geral, argumenta-se que experiência e percepção do risco relacionam-se negativamente; executivos experientes tendem a perceber o ambiente como menos arriscado (BROUTHERS, 1995; FIGUEIRA-DE-LEMO; JOHANSON; VAHLNE, 2011). Neste sentido, e de forma implícita, tem-se o argumento de que a percepção do risco emerge do desconhecimento e da falta de experiência.

O segundo componente é a diferença cultural, que se refere, conforme Brouthers (1995, p. 14, *tradução nossa*), “às similaridades e diferenças entre a cultura dos consumidores no mercado original e aquelas do mercado alvo”. Adaptações de produtos e serviços às especificidades de consumidores locais, por exemplo, é uma das implicações estratégicas que devem ser consideradas pela organização, quando da escolha do modo de entrada. Argumenta-se que

maior distância cultural favorece a percepção de riscos de executivos, que por sua vez tende a minimizar a assunção de controle nas operações.

O argumento condiz com as ideias da teoria de internacionalização advogada pela escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com esta perspectiva, organizações tendem a optar, em mercados distantes psiquicamente, por modos de entrada conservadores, geralmente envolvendo baixo controle das operações. Gradualmente, conforme conhecimentos e experiências vão sendo adquiridos, o risco percebido na operação diminui, até que este alcance nível suficiente para subsidiar novos comprometimentos.

Por fim, tem-se a estrutura do mercado como variável do risco de controle. Implicitamente, sugere-se que a estrutura do setor pode afetar as organizações por restringir novos entrantes e pela dinâmica da rivalidade interna. Neste sentido, Brouthers (1995) argumenta que, em setores com alto nível de concentração, o risco percebido por gestores tende a ser menor, favorecendo modos de entrada com maior controle das operações.

O segundo conjunto de variáveis, denominado risco da complexidade do mercado, afeta a decisão organizacional sobre a quantidade de recursos comprometidos na internacionalização (BROUTHERS, 1995). O autor destaca cinco fatores: i) riscos tradicionais, baseado no conceito de ROOT (1987); ii) infraestrutura de mercado; iii) preferências do consumidor; iv) competição local e; v) crescimento da demanda/potencial do mercado.

Os dois conjuntos de riscos – controle e de complexidade de mercado – formam o que Brouthers (1995) denomina risco estratégico internacional, cuja percepção deve fundamentar a escolha gerencial sobre o modo de entrada – conforme demonstra a figura 07.

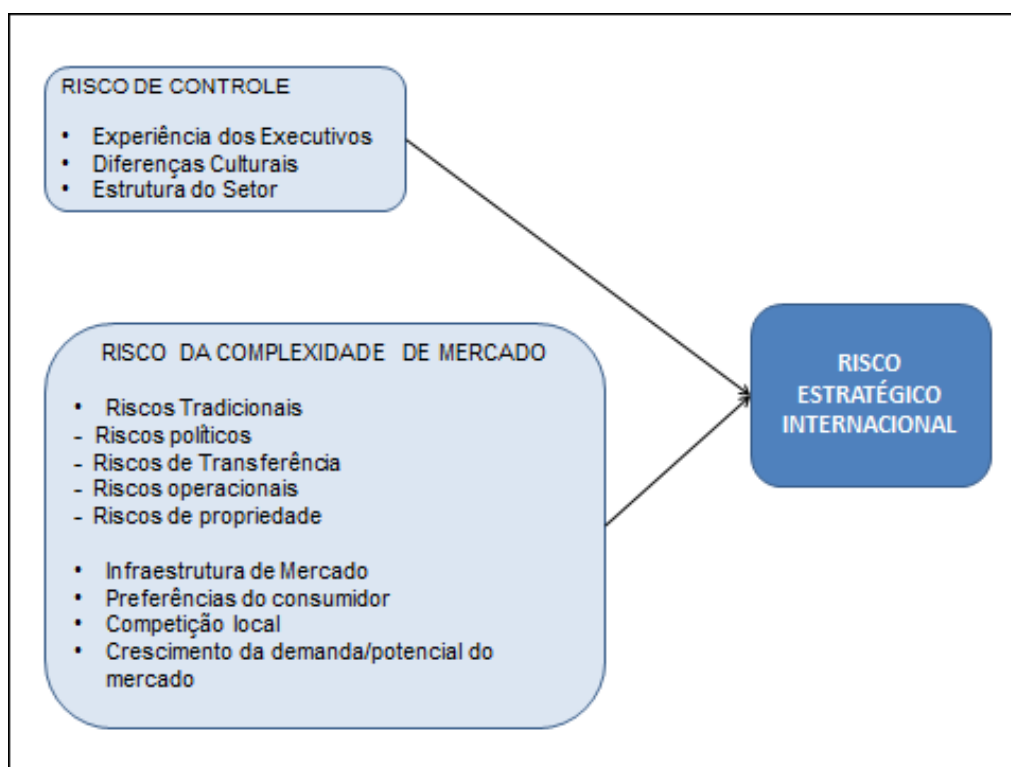


FIGURA 07 – COMPONENTES DO RISCO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL
FONTE: Elaborado pelo autor (2014), adaptado de Brouthers (1995)

O estudo de Brouthers é guiado por dois pressupostos: i) a percepção do risco de gestores deriva de diferenças culturais, sociais, políticas e econômicas entre as nações de origem e destino na internacionalização. Dessa forma pode-se afirmar que, para o autor, a distância psíquica tem relação positiva com o risco percebido.

O segundo pressuposto é que a escolha do modo de entrada na internacionalização – via independente (licenciamento), arranjo cooperativo ou com controle integral pela matriz – baseia-se na relação entre riscos percebidos e grau de controle da operação; e que, principalmente, esta relação é negativa. Logo, o estudo pauta-se sobre o argumento de que maiores riscos percebidos por gestores implicam em entradas com menor controle da operação. De fato, as seis proposições elaboradas por Brouthers (1995) objetivam investigar esta relação, nas três dimensões de riscos percebidos – controle, complexidade do mercado e risco total.

O autor empreende então pesquisa quantitativa, por meio de questionários, com 106 empresas de *software* nos EUA com atuação em diversas regiões do mundo. Os resultados não rejeitam as hipóteses, posto que foi identificada relação significativa entre o risco total percebido e o modo de

entrada. Dessa forma, ao passo que a percepção do risco internacional (total) eleva-se, empresas tendem a escolher modos de entrada conservadores, que envolvem o compartilhamento de riscos e responsabilidades com outras organizações (BROUTHERS, 1995).

Entretanto, algumas limitações da pesquisa podem restringir o alcance dos resultados. A começar pelos pressupostos: a operacionalização do risco percebido pela distância psíquica, segundo próprio autor, carece de sustentação, pois

mesmo que a organização possa de fato perceber diferenças entre os dois mercados, ela pode se sentir completamente confortável com as características do mercado alvo; dessa forma não haveria percepção de riscos, embora houvesse diferenças. (BROUTHERS, 1995, p. 26, *tradução nossa*)

Outra limitação é a consideração exclusiva da percepção do risco como fator determinante na escolha do modo de entrada. Pesquisas apontam a influência de outros fatores, além do risco percebido, em decisões estratégicas – como a cultura organizacional, o ambiente externo e as características pessoais do decisor (BROUTHERS, 1995). Ao buscar a relação entre risco percebido e modo de entrada, há a possibilidade de outros fatores, igualmente ou até mais relevantes para o fenômeno, serem negligenciados.

Em função, principalmente, das restrições apontadas, o autor indica, como sugestões de pesquisa, estudos com viés qualitativo na tomada de decisão estratégica – especificamente sobre a seleção do modo de entrada. De acordo com Brouthers (1995), a abordagem qualitativa pode aprofundar a investigação sobre interações entre risco e modo de entrada, por meio da análise de estudos de caso. Análises de documentos, entrevistas e observações direta ou participante – métodos de coleta de dados tipicamente qualitativos – podem enriquecer e fornecer novas perspectivas à questão.

Ao revelar restrições, Brouthers (1995) desperta a atenção para possíveis limitações na adoção de relações diretas, até certo ponto simplistas, em processo que é conhecido pela complexidade. Observa-se que, recentemente, a validade de alguns pressupostos *taken for granted*, tradicionais em pesquisas sobre risco e internacionalização, tem sido questionada.

A relação entre risco percebido e conhecimento/experiência pode ser um exemplo: conforme apontado anteriormente, pesquisas tradicionais associam riscos e incertezas à falta de informação, conhecimento ou experiência em mercados estrangeiros (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011; BUCKLEY; CARTER, 2004). Neste sentido, à medida que a organização se compromete com a internacionalização e adquire mais informações, conhecimentos e habilidades no exterior, assim como expande a sua *network* internacional, a percepção da incerteza e avaliação do risco tendem a reduzir.

De certa forma, Buckley e Carter (2004, p. 372, *tradução nossa*) resumem o paradigma ortodoxo, ao afirmarem que “a nossa visão de conhecimento é que este é o oposto da incerteza”.

Para Liesch, Welch e Buckley (2011), entretanto, esta pode não ser tão direta, ou mesmo negativa, em todo processo de internacionalização. Dois fenômenos em especial contribuem neste sentido: a “benção” da ignorância e a ambiguidade na aprendizagem. No primeiro caso observa-se que, frequentemente, decisões na organização são empreendidas em condições de ignorância (ROBERTS; ARMITAGE, 1993) – entendida, neste contexto, não como falha cognitiva, mas como desconhecimento ou desconsideração de fatores relevantes para a tomada de decisão.

Dessa forma, a ignorância pode ser um propulsor da atividade internacional: a organização se compromete em determinado mercado externo não devido à propensão ao risco de seus executivos, mas pelo desconhecimento da situação (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Em algumas ocasiões, conforme apontam os autores (p. 859, *tradução nossa*), a “ignorância é uma benção”.

Entretanto, segundo Liesch, Welch e Buckley (2011), esta não perdura no longo prazo: à medida que a organização se compromete e interage na dinâmica do mercado internacional, executivos podem perceber fatores não considerados inicialmente. Acredita-se que o desempenho organizacional abaixo de um nível satisfatório possa desencadear o processo. Neste sentido, o “despertar” da organização, de acordo com os autores, pode incutir postura mais cautelosa em face às novas interpretações de riscos e incertezas.

Em outras palavras: ao invés do aprendizado via experiência reduzir a percepção de incertezas e riscos na internacionalização, este teria o efeito inverso – elevaria a percepção pela redução da ignorância.

Outro fator que contribui neste sentido é a ambiguidade do conhecimento: segundo Liesch, Welch e Buckley (2011), a experiência e o conhecimento podem, ocasionalmente, serem confusos. Levinthal e March (1993, p. 96-97, *tradução nossa*), ao discutirem sobre a aprendizagem organizacional, alertam para o fato de que

a aprendizagem via experiência envolve inferências das informações. Envolve memória. Envolve a reunião de experiências pessoais com a aquisição de conhecimentos das experiências dos outros. (...) Mesmo indivíduos ou organizações altamente capazes podem se confundir pelas dificuldades de se utilizar pequenas amostras de experiência ambígua na interpretação de mundos complexos.

Logo, para Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 861, *tradução nossa*), “não há uma simples conexão entre informação recebida, percepção de incertezas, avaliação do risco e decisões em operações internacionais”.

Para os autores, o ponto fundamental para melhor apreciação das interações entre ambiente, tomada de decisão e percepção da incerteza é o pressuposto de que a última não deve ser compreendida como um atributo do ambiente. Antes, a incerteza deve ser revelada pela visão gerencial e pelos recursos disponíveis pela organização em determinado contexto – percepção que influencia a avaliação dos riscos de atividades organizacionais.

Sobre a expansão internacional, Liesch, Welch e Buckley (2011) a compreendem não como fenômeno que “simplesmente acontece” na organização, mas fruto de múltiplos e complexos processos que se interagem em multiníveis, guiados pela aprendizagem e adaptação ao ambiente.

Neste sentido, a expansão internacional pode ser entendida como processo que envolve várias atividades, cada qual um micro processo em si mesmo, com causalidades multidirecionais. Conforme apontam Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 867, *tradução nossa*),

O processo de internacionalização é orquestrado por gestores em um mundo que envolve mais do que a determinista (WILLIAMSON, 1985) ou pura incerteza de Knight (1921). Trata-se de universo em que se observam tanto efeitos separados como em conjunto de incertezas e

riscos; efeitos estes que mudam ao longo do tempo, conforme se desenvolve o processo da internacionalização. Este é um mundo onde as experiências confusas, ignorância e outros comportamentos aparentemente irracionais intercedem no que tem sido geralmente considerado um processo bem determinado e ordenado, onde gestores simplesmente gerenciam o risco e incerteza.

Para avançar na compreensão sobre as influências de incertezas e riscos no curso da internacionalização, os autores defendem tratamento plural e diferenciação entre os conceitos. Novos esforços, de cunho qualitativo, são requeridos – engajados por meio de detalhados estudos de caso abordando tanto indivíduos como organizações. De preferência, argumentam Liesch, Welch e Buckley (2011), estes devem buscar metodologia em tempo real, que permita aos pesquisadores expor as sutilezas do significado (processo de interpretação), da interação e dos efeitos dinâmicos que envolvem os conceitos de incerteza e risco na internacionalização.

Percebem-se convergências entre as recomendações dos autores e o presente estudo. Tal qual Liesch, Welch e Buckley (2011), compreende-se a internacionalização não como fenômeno estático, mas por meio de visão processual. Metodologicamente, observa-se alinhamento entre as sugestões de pesquisa e a natureza qualitativa desta pesquisa.

A visão da internacionalização não como fenômeno estático, mas que emerge por meio de complexos processos cognitivos é explorada e ampliada por Seifert, Child e Rodrigues (2012), ao enfatizarem o papel da interpretação. Segundo os autores, tanto as abordagens de natureza econômica quanto as baseadas na teoria comportamental da firma, na análise do processo de internacionalização, “negligenciam o fato dos seres humanos e o seu mundo não serem independentes, mas relacionados por meio da interpretação” (2012, p. 478). Neste sentido, dois propósitos são destacados na pesquisa: i) investigar como os tomadores de decisão em pequenas empresas interpretam os meios e condições de internacionalização; e ii) investigar como os distintos modos de interpretação subsidiam a ação estratégica no processo.

Para tal, cinquenta e oito empresas da indústria de vestiário paranaense foram investigadas – trinta e quatro com alguma experiência internacional e vinte quatro que nunca tiveram contato com o exterior –, por meio de entrevistas semi-estruturadas, desenvolvidas como “conversas sobre a

internacionalização” (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). Da análise de dados os autores identificaram cinco categorias, derivadas da interpretação, pelos decisores, dos meios e condições da internacionalização: i) quantidade; ii) modo de competição; iii) diferenças entre a operação doméstica e estrangeira; iv) legitimação; e v) riscos e incertezas.

Duas visões emergiram da análise sobre a interpretação de riscos e incertezas: a primeira, mais frequente entre os entrevistados, compreende a internacionalização como um processo arriscado em função do comportamento oportunista e de instabilidades econômicas no país destino. A visão alternativa, por sua vez, interpreta a internacionalização como um processo de baixo risco – inclusive menos arriscado do que a operação local –, em função de relacionamentos baseados na confiança mútua. As duas visões, diametralmente opostas, baseiam-se fundamentalmente nas diferenças e similaridades, interpretadas pelos decisores, entre o mercado doméstico e o internacional (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Ao explorar o papel da interpretação sobre riscos e incertezas no processo de internacionalização, os autores desmistificam pressupostos *taken for granted*, tradicionais na área ainda que pouco pesquisados – em especial a crença de que o ambiente externo é sempre mais arriscado do que o doméstico (MASCARENHAS, 1982). Por conseguinte, novas nuances são inseridas na pesquisa sobre internacionalização, agregando complexidade ao fenômeno.

A figura 08 demonstra, por meio de uma linha de tempo, as contribuições de cada artigo analisado nesta seção.

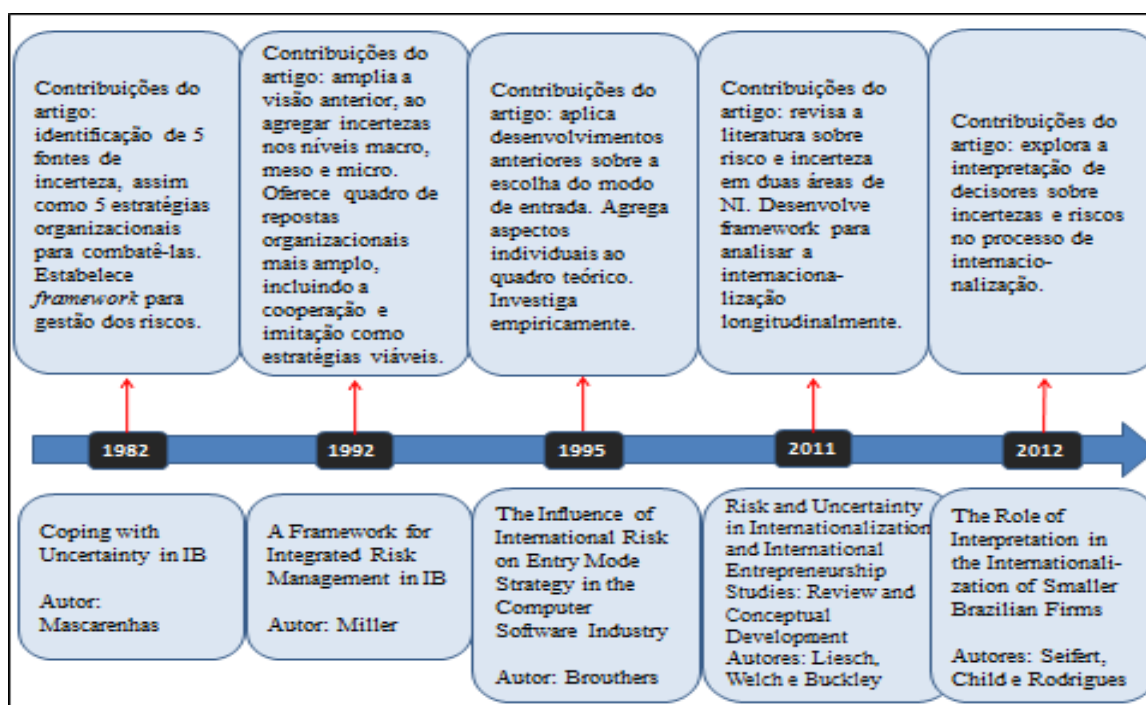


FIGURA 08 – LINHA TEMPORAL DE QUADROS TEÓRICOS

FONTE: Elaborado pelo autor (2014), a partir de Mascarenhas (1982), Miller (1992), Brouthers (1995), Liesch, Welch, Buckley (2011) e Seifert, Child e Rodrigues (2012)

Para subsidiar as análises de dados neste estudo, utilizar-se-á, como constructos do risco, classificação de incertezas proposta por Miller (1992), agregado ao risco de disseminação (HILL; HWANG; KIM, 1990) e ao risco de relacionamento (DAS; TENG, 1996). Opta-se por tais constructos por representarem, na literatura, as principais incertezas enfrentadas por gestores no processo de internacionalização, fornecendo quadro teórico holístico para a investigação empírica.

Com relação às respostas organizacionais, busca-se identificá-las segundo classificação de Miller (1992), em função de respostas financeiras e/ou estratégicas, e de Mascarenhas (1982), com relação à estratégia de previsão.

3. METODOLOGIA

Na ciência, pode-se dizer que cabe à metodologia o papel fundamental da distinção entre o conhecimento derivado do senso comum e o conhecimento científico (ARANHA; MARTINS, 1993). Quando afirmamos que determinado conhecimento é científico, isso significa que este foi sujeito ao método, a um conjunto de procedimentos que visam conferir maior segurança, confiança e validade às inferências formuladas.

Para Creswell (2007), metodologia pode ser entendida como processo para estudar o conhecimento que se deseja desenvolver na pesquisa; conhecimento este que, implicitamente, carrega em si pressupostos sobre a sua natureza (ontologia), sobre a forma como podemos identificá-lo (epistemologia), sobre os valores que o compõem (axiologia) e sobre a maneira de descrevê-lo (retórica). Neste sentido, a metodologia não deve ser entendida como um corpo isolado na pesquisa científica, mas inserida em um conjunto de questões que, implicitamente ou explicitamente, o pesquisador deve decidir (CRESWELL, 2007).

Essas questões podem ser agrupadas em três elementos de investigação, a saber: i) alegação do conhecimento – que consiste em suposições filosóficas sobre o conhecimento, englobando questionamentos de natureza ontológica e epistemológica; ii) estratégia de investigação – que opera em nível mais aplicado e fornece as direções específicas do estudo; e iii) método, correspondendo aos procedimentos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2007). Para o autor, da combinação das escolhas entre os três elementos deriva-se o método de pesquisa – se quantitativo, qualitativo ou misto. Segue-se que, para Creswell (2007), os métodos de pesquisa não são necessariamente puros, mas tendem a ser, em maior ou menor intensidade, quantitativos, qualitativos ou mistos, em função da combinação de elementos escolhida pelo pesquisador.

Dessa forma, o presente estudo aproxima-se do método qualitativo, por entender ser mais adequada à visão processual do fenômeno da internacionalização (GODOY, 2006), na busca por nuances e elementos que auxiliem na resolução das questões de pesquisa. Adota-se, como estratégia de

investigação, o estudo de casos coletivos (STAKE, 2000), mediante investigação do processo de internacionalização de três organizações paranaenses da IBSS, com receitas contínuas provenientes do exterior. Consistente com o método qualitativo, investiga-se o fenômeno – a gestão do risco no processo de internacionalização – não por meio de relacionamento entre variáveis, mas a partir da análise de elementos evidenciados no processo estratégico.

O presente capítulo dedica-se à apresentação destes e outros aspectos metodológicos, segmentados em 04 seções, a saber: i) especificações do problema – contendo problemas de pesquisa e definição dos termos; ii) delimitação e design de pesquisa; iii) o estudo de caso – contendo unidade de análise, rigor metodológico, análise de dados e esquema teórico do estudo de caso; e iv) limitações da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

Nesta seção, são apresentadas as questões referentes aos objetivos geral e específico e as definições constitutivas e operacionais, quando aplicada, dos termos.

3.1.1 Problemas de Pesquisa

Identificam-se, nesta seção, tópicos e indagações que guiam o estudo. A lista não deve ser considerada exaustiva ou restritiva, mas visa fundamentalmente à condução da entrevista sem prejuízo de flexibilidade, estimulando a emergência de dados do campo. As questões podem ser agrupadas em três classes: contexto organizacional, processo de internacionalização e apreciação sobre riscos/incertezas.

Contexto Organizacional

- História da organização;
- Inserção internacional;

Processo de Internacionalização

- Motivações e objetivos: por que inserir-se internacionalmente?
- *Modus Operandi*: qual o(s) país(es) e modo(s) de entrada escolhidos? Produtos/serviços comercializados ou desenvolvidos?
- Quais os principais desafios encontrados no processo?
- Relevância: qual a importância do projeto para a continuidade da organização?

Risco

- Conceito: o que é risco?
- Contexto doméstico x internacional: Quais são as similitudes e diferenças entre os dois ambientes? Qual é o mais arriscado?
- Quais aspectos considerados no processo de internacionalização? Como estes influenciaram o processo?
- Sobre os aspectos evidenciados, quais foram as ações/decisões tomadas pela organização?
- Recursos empregados: quais cargos/funções auxiliaram na resolução das questões? Quais os instrumentos e ferramentas empregadas?

3.1.2 Definição dos Termos

Incerteza

D.C: Define-se incerteza como a imprevisibilidade sobre variáveis ambientais ou organizacionais que impactam no desempenho corporativo (MILES; SNOW, 1978).

D.O.: A operacionalização da incerteza ocorre a partir de evidências, via análise documental e entrevista, sobre fatores ou eventos que influenciam, tanto positivamente quanto negativamente, o faturamento da operação internacional.

Risco

D.C.: Fundamentado nas discussões de March e Shapira (1987), Yates e Stone (1992) e Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), define-se risco como a expectativa, derivada da incerteza e subjetivamente atribuída, sobre desempenho abaixo de determinado nível de referência.

D.O.: A operacionalização do risco ocorre por meio de análise de conteúdo sobre entrevistas e documentos, em função de 15 constructos, a saber:

- Dimensão macro: i) risco político; ii) risco na política de governo; iii) risco macroeconômico; iv) risco social; e v) risco natural (MILLER, 1992).
- Dimensão meso (industrial): vi) risco sobre inputs; vii) risco mercadológico; e viii) risco competitivo (MILLER, 1992).
- Dimensão micro (organizacional): ix) risco operacional; x) risco sobre a confiabilidade; xi) risco sobre pesquisa e desenvolvimento; xii) risco sobre crédito; e xiii) risco sobre o comportamento (MILLER, 1992).
- Risco de disseminação (HILL; HWANG; KIM, 1990) e risco de relacionamento (DAS; TENG, 1996) – compondo o décimo quarto e décimo quinto constructo, respectivamente.

Internacionalização

D.C.: Internacionalização pode ser definida como “processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalado” (CINTRA; MOURÃO, 2005, p. 3).

D.O.: operacionalizado a partir de evidências, via análise documental e entrevista, sobre faturamento contínuo proveniente de operações estrangeiras nas quais a organização está diretamente envolvida. Aponta-se que, constitutivamente, a definição inclui tanto movimentos comerciais (exportação e licenciamento) como investimentos diretos no exterior; entretanto, o escopo exclui movimentos esporádicos de faturamento fora do Brasil. Dessa forma, este estudo foca em indícios sobre operações de receita relativamente estáveis

no exterior, mediante exportação, licenciamento ou IED. Enfatiza-se ainda que não se objetiva mensurar o grau de internacionalização das organizações pesquisadas, mas evidenciar o envolvimento em operações estrangeiras.

IED – Investimento Estrangeiro Direto

D.C.: Segundo relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2008, p. 17, *tradução nossa*), investimento estrangeiro direto pode ser entendido como uma “categoria de investimento transfronteiriço, realizado por residente em determinada economia (investidor direto) com o objetivo de estabelecer empresa duradoura em outra economia que não aquela do investidor”.

D.O.: Evidencia-se o investimento estrangeiro direto pela análise das operações realizadas no exterior que se organizam por meio de: i) *joint ventures*; ii) aquisição ou fusão; e/ou iii) *greenfield investment* – de acordo com classificação de Root (1987) e Amatucci (2009).

Licenciamento

D.C.: segundo Root (1987, p. 7, *tradução nossa*), no arranjo de licenciamento, uma organização “transfere para uma entidade externa (usualmente outra companhia), por um período definido de tempo, o direito de utilizar suas propriedades industriais (patentes, *know-how*, ou marca), em troca de recebimentos via *royalties* ou outra compensação”.

D.O.: Identifica-se o licenciamento por meio da análise de dados que comprovem contratos estabelecidos entre a organização brasileira investigada e entidade estrangeira, conforme requisitos constantes na definição constitutiva.

Exportação (Serviços)

D.C.: De acordo com definição do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014), exportação de serviço refere-se à “produção, venda e entrega de um produto intangível entre produtor e consumidor, pessoa física ou jurídica, residentes ou domiciliados em países distintos”.

D.O.: Evidencia-se a exportação de serviços por meio da análise de dados que comprovem contratos estabelecidos entre a organização brasileira investigada e entidade estrangeira, conforme definição constitutiva e diferenciando-se do licenciamento por não envolver pagamento de *royalties*.

Gestão do Risco

D.C.: Conforme Mascarenhas (1992), pode ser entendido como o conjunto de respostas organizacionais que objetivam reduzir a exposição da organização às incertezas envolvidas em determinada operação.

D.O.: Operacionalizado por meio da análise de conteúdo sobre entrevistas, documentos e procedimentos organizacionais, a partir de oito constructos, a saber:

- Gestão do risco financeiro – envolve a aquisição de contratos futuros (1) e contratação de seguros (2), conforme MILLER (1992);
- Gestão estratégica – compreende a estratégia de *avoidance* (3), controle (4), cooperação (5), imitação (6) e flexibilidade (7), segundo MILLER (1992);
- Estratégia de previsão, conforme Mascarenhas (1982).

Definição de Outros Termos Relevantes

Joint Ventures

Forma de aliança estratégica que implica no estabelecimento de nova organização no país hospedeiro por meio do compartilhamento do controle acionário e gestão com parceiro internacional (ROOT, 1987).

Aquisição

Envolve a entrada no país externo por meio da aquisição integral do controle e propriedade de empresa local (ROOT, 1987).

Greenfield Investment

Implica na construção de facilidades no exterior “a partir do chão” (AMATUCCI, 2009); ou seja, trata-se de investimento que envolve a construção de uma nova subsidiária no exterior, com controle e propriedade integral pela organização.

Empresa de Micro Porte

Organizações do setor de serviços ou comércio que possuem até 09 empregados (SEBRAE, 2014).

Empresa de Pequeno Porte

Organizações do setor de serviços ou comércio que possuem de 10 a 49 empregados (SEBRAE, 2014).

Empresa de Médio Porte

Organizações do setor de serviços ou comércio que possuem de 50 a 99 empregados (SEBRAE, 2014).

Empresa de Grande Porte

Organizações do setor de serviços ou comércio que possuem mais de 100 empregados (SEBRAE, 2014).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DE PESQUISA

Antes da abordagem sobre o estudo de caso propriamente dito, faz-se necessário especificar alguns parâmetros básicos da pesquisa, formulados a partir do referencial teórico e pelos objetivos gerais e específicos.

O campo do risco, desenvolvido na área quantitativa, ainda está em construção no âmbito qualitativo. Dessa forma, entende-se que este estudo busca, academicamente, investigar face pouco explorada do risco, ainda carente de esforços (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011). Neste sentido, esta pesquisa pode ser entendida como de caráter predominantemente exploratório.

Fundamentado pelos objetivos de pesquisa, adota-se, como estratégia investigativa, o estudo de caso – para Creswell (2007), uma das formas típicas

do método qualitativo. Hartley (1995, p. 208-209, *tradução nossa*) considera que, no âmbito da pesquisa organizacional, este

consiste em investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo.

Sobre a adequada utilização do estudo de caso, Godoy (2006, p. 127) aponta que este é mais apropriado quando o “pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos”. Compreende-se, portanto, que o fenômeno sob investigação não deve ser afastado do seu contexto, a fim de que sejam reveladas interações entre os “fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento” (GODOY, 2006, p. 121).

Tais características, destacadas por Hartley (1995) e Godoy (2006), adequam-se ao escopo desta pesquisa, não somente com relação à análise processual da internacionalização, mas também à investigação do contexto sob qual o fenômeno emerge, na organização.

Com relação aos propósitos do estudo de caso, Stake (2000) argumenta que não se limitam ao avanço científico estatístico, mas à melhor compreensão de fenômenos representativos – noção resumida no conceito de generalização naturalística (STAKE, 2000). Para o autor, casos geralmente são específicos o suficiente para limitarem o alcance estatístico; entretanto, quando em contato com o estudo de caso, o leitor pode associá-lo e relacioná-lo com o seu próprio conhecimento e experiência, ampliando o entendimento sobre fenômenos semelhantes.

Neste sentido, e conforme taxonomia proposta por Stake (2000), esta pesquisa pode ser classificada como estudo de caso coletivo: o caso em si cumpre função de sustentação na compreensão do fenômeno do risco na expansão internacional. Tem-se, portanto, a noção de generalização naturalística como guia.

Outro argumento decorre em virtude dos distintos modos de entrada no exterior: acredita-se que diferentes modos de inserção internacional –

exportação, licenciamento ou IED – envolvam processos decisórios que podem evidenciar concepções e avaliações particulares sobre o risco.

Com relação à perspectiva temporal, entende-se que o presente estudo envolve corte transversal com aproximação longitudinal. Metaforicamente, o corte transversal pode ser comparado a uma fotografia; um recorte da realidade em dado momento específico, na busca por captar o contexto em tempo real. Entretanto, em função da abordagem processual da internacionalização, investigar exclusivamente a fotografia do fenômeno pode ocultar aspectos relevantes. Advoga-se, portanto, pelo complemento da aproximação longitudinal, em virtude da historicidade inerente ao processo pelo qual se deu a internacionalização.

O quadro 08 resume a delimitação e *design* da pesquisa, conforme apontado nesta seção.

CATEGORIA	DECISÃO	JUSTIFICATIVA
Tipo de Pesquisa	Exploratória	Em função do problema de pesquisa situar-se em campo que, sob a metodologia qualitativa, ainda é incipiente no Brasil.
Método de Pesquisa	Qualitativo	Em virtude de visão processual do fenômeno sob investigação; por possibilitar abordagem profunda sobre o objeto, característica do método qualitativo; pelo problema de pesquisa, interessado em questões sobre "como" ocorre a internacionalização.
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Caso Coletivo	Pela possibilidade de evidências distintas em virtude dos modos de entrada envolvidos no IED.
Delineamento Temporal	Corte Transversal com Aproximação Longitudinal	Pela possibilidade de compreensão de processo históricos e contextualização do fenômeno na organização.

QUADRO 08 – DELIMITAÇÃO E DESIGN DE PESQUISA

Fonte: Elaborado pelo autor (2014), a partir da teoria e decisões metodológicas.

3.3 O ESTUDO DE CASO

Para Stake (2000), o que define um estudo de caso não é exatamente o método de pesquisa – se quantitativo, qualitativo ou misto –, mas o interesse por um fenômeno específico. Nesta pesquisa, o caso investigado é o processo de internacionalização de empresas paranaenses da indústria brasileira de *softwares* e serviços. Objetiva-se analisá-lo de forma integral – desde o momento da concepção da ideia, das considerações preliminares até o efetivo comprometimento de recursos no país estrangeiro. Foca-se, de acordo com os

objetivos gerais e específicos, na evidenciação de riscos e na forma como foram geridos pela organização, no processo de internacionalização.

3.3.1 Unidades de Análise e Coleta de Dados

Definir as unidades de análise em um estudo de caso, para Godoy (2006), envolve o efetivo estabelecimento das fronteiras de interesse do pesquisador. Neste sentido, cabe ao cientista delimitar, dentre as múltiplas evidências possíveis de serem detectadas, aquelas que, de fato, contribuem para o alcance dos objetivos de pesquisa.

Participaram desta pesquisa quatro organizações (uma como caso piloto), a saber: i) EuroIT Tecnologia, sediada em Curitiba (caso piloto); ii) BXB Soft, também com sede na capital paranaense; iii) Alpha Tecnologia, sediada na cidade de Maringá e com razão social fictícia, adotada em função de cláusulas de confidencialidade; e iv) Cinq Technologies, com sede em Curitiba. As organizações investigadas, além de preencherem os requisitos delimitados no escopo deste estudo, foram escolhidas por serem líderes do setor de TI no Paraná, reconhecidas publicamente pela excelência na gestão organizacional, por meio de prêmios e certificações de qualidade.

Destaca-se ainda que, no processo de identificação das organizações participantes, assim como nos contatos iniciais, esta pesquisa recebeu o auxílio da Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do estado do Paraná, responsável pela organização da rede APL do estado – inclusive (e com especial interesse) a rede APL de Tecnologia da Informação. As indicações fornecidas pela secretaria auxiliaram na construção de ponte entre o pesquisador e as organizações líderes do setor, minimizando a desconfiança e resistência entre as partes.

Neste sentido, a gestão do risco no processo de internacionalização constitui-se na unidade de análise desta pesquisa, cujo nível de análise é organizacional.

Com relação ao processo de internacionalização, cada organização inseriu-se no mercado externo de forma distinta, a saber: i) BXB Soft: inserção por meio de contrato de licenciamento; ii) Alpha Tecnologia: investimento estrangeiro direto, via *greenfield investment* (abertura de subsidiária na Índia);

e iii) Cinq Technologies: inserção mediante exportação. Dessa forma, os principais modos de entrada destacados na literatura foram contemplados neste estudo.

Esta pesquisa baseou-se em dados secundários e primários, respectivamente. No primeiro momento, foram utilizadas pesquisas nos sites das próprias empresas investigadas, assim como diversas notícias vinculadas na internet, sobre as organizações especificamente e sobre o setor de TI, em geral. Os dados secundários auxiliaram na familiarização do campo, fornecendo informações importantes sobre os participantes. Ressalta-se ainda que, na etapa de entrevista, foi questionada a validade de tais informações, comparando-se os dados coletados via fonte secundária com os obtidos via fonte primária.

Sobre a técnica de entrevista, fonte primária de dados, esta foi realizada na forma semiestruturada (CORBETTA, 2003), que combina conteúdo fixo (pontos abordados pelo pesquisador) com forma variável, posto que as questões não são padronizadas ou rigidamente estruturadas. De acordo com Godoy (2006, p. 134), o principal objetivo desta técnica é “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Neste sentido, a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador dirigir a entrevista em função de tópicos de interesse, ao mesmo tempo em que confere ao entrevistado liberdade para abordar o processo sob investigação conforme a sua interpretação. Entende-se que seja esta a técnica mais adequada ao estudo proposto.

De fato, as entrevistas se desenvolveram como “conversações guiadas” sobre o processo de internacionalização e a gestão do risco, de forma a conferir ao participante liberdade de expressão. No intervalo entre a apresentação do pesquisador e o início das entrevistas propriamente ditas, evitou-se abordar os temas em questão, focando-se sobre outros assuntos, de interesse diverso. Dessa forma, procurou-se criar ambiente menos formal, mais propício ao estabelecimento de confiança entre entrevistador e entrevistado e aberto à emergência de dados do campo.

A condução da entrevista foi auxiliada por um guia, contendo questões abertas sobre os três tópicos principais, nesta ordem: i) dados gerais e histórico da organização; ii) processo de internacionalização; e iii) identificação e gestão

de riscos no projeto internacional. Ao participante foi dada liberdade para expressar-se à sua preferência; caso o assunto fugisse demais ao tópico em questão ou ao escopo da entrevista de maneira geral, o pesquisador retomava, de forma sutil, os pontos de interesse. Ressalta-se ainda que o propósito do guia não é o mesmo de um roteiro: não objetiva-se a aplicação mecânica da entrevista; ao contrário, visa à fluidez da conversa (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Uma preocupação constante, no agendamento das entrevistas, era assegurar que ocorressem em momento propício ao entrevistado, com propósito de minimizar a interferência de demandas externas e garantir ambiente adequado para a realização da pesquisa. Neste sentido, aos participantes foi dada liberdade completa sobre a escolha de dias e horários propícios – inclusive em horários fora do padrão comercial de trabalho, caso fosse preferível. Algumas entrevistas foram agendadas para o período noturno ou em finais de semana. Manteve-se flexibilidade também com relação a eventuais cancelamentos; nestes casos, agendou-se para outra data e horário, ao dispor do participante.

Foram entrevistados os principais executivos envolvidos no projeto de inserção no mercado externo – o que, na maioria das organizações, resumiu-se ao sócio-fundador, principal agente idealizador e executor da internacionalização. Neste sentido destaca-se, nas organizações investigadas, o caráter enxuto da estrutura organizacional, que favorece a centralização da tomada de decisão na figura do presidente – característica comum às empresas de micro, pequeno e médio porte, predominante na IBSS (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012). Todas as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2014.

A primeira entrevista, referente ao caso piloto, foi agendada para a segunda quinzena de julho, na sede da EuroIT Tecnologia com o CEO e fundador da empresa, Julian Gritsch. Na ocasião, devido a um compromisso de última hora, a reunião teve de ser cancelada e remarcada para a semana seguinte, no dia 25 do mesmo mês. A entrevista teve duração de 42 minutos e ocorreu na parte da manhã, conforme sugestão do participante.

Após a análise de dados do caso piloto, foi marcado, por meio de contatos na rede APL de TI do Paraná, encontro com o fundador e presidente

da BXB Soft, Leonardo Matt. A empresa, especializada em serviços de Business Intelligence (BI) para organizações de micro e pequeno porte, está sediada em edifício corporativo exclusivo para empresas de TI, nos arredores de Curitiba. Na mesma estrutura está hospedada a filial paranaense da Softex, assim como outras organizações que compõem a rede APL de TI – um indicativo de relacionamentos cooperativos.

A entrevista havia sido agendada para o dia 22 de agosto, uma sexta-feira, no período da tarde. Entretanto, no período da manhã o pesquisador foi convidado a participar de palestra, promovida pela própria BXB Soft, sobre as características do mercado de BI e dos *softwares* desenvolvidos pela empresa. O evento foi importante para familiarização com a organização e o mercado em que atua.

Dessa forma, três fontes de dados foram utilizadas na investigação sobre a BXB Soft: i) informações em fontes secundárias, veiculadas principalmente na internet; ii) observação não participante, mediante palestra sobre a empresa, sobre o mercado e os *softwares*/serviços fornecidos; e iii) entrevista com o presidente e fundador da empresa, líder do processo de internacionalização – cuja duração foi de, aproximadamente, 40 minutos.

No dia 11 de setembro, investigou-se o processo de internacionalização da Alpha Tecnologia, empresa da IBSS com sede em Maringá e integrante do APL de TI do norte do Paraná. Especializada no desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial, a Alpha havia realizado IED na Índia em 2012 (abertura de filial), via *greenfield investment*. Foram efetuadas duas entrevistas na empresa, com três profissionais que participaram diretamente do projeto de abertura da filial no exterior, a saber: i) gerente administrativo; ii) gerente de projetos e analista de teste. Por cláusula de confidencialidade, os nomes dos participantes, assim como da própria organização, não serão divulgados neste estudo. As duas entrevistas geraram aproximadamente 70 minutos de gravação.

Por último, no dia 19 de novembro, foi realizado estudo de caso sobre a internacionalização da Cinq Technologies, empresa da IBSS sediada em Curitiba e também membro do APL de TI do Paraná. A organização localiza-se no mesmo condomínio de empresas onde está a sede paranaense da SOFTEX e da BXB Soft, analisada anteriormente. Para investigar a internacionalização

da Cinq, foi entrevistado o sócio e diretor de contas internacionais da empresa, Aldir Brandão Júnior, por aproximadamente 75 minutos. Ele foi um dos responsáveis por idealizar e executar o projeto internacional da empresa.

O pesquisador, imerso no campo de pesquisa, capta estímulos que são interpretados em dados e informações, caracterizando a observação – técnica essencial no estudo qualitativo (GODOY, 2006). Stake (2010) afirma que a observação pode emergir de forma ativa – por meio da observação participante – ou de forma passiva, pela observação não participante. Nesta pesquisa, em conjunto com a coleta de dados via pesquisa em sites (fonte secundária) e entrevistas (fonte primária), adotou-se a técnica de observação não participante nas três organizações investigadas – por ser mais propícia a captar contextos e histórias não afetadas pelo pesquisador. Em cada encontro realizado, o pesquisador utilizava-se de diários de campo, a fim de registrar observações sem maiores prejuízos ou desvios.

O quadro 09 apresenta as organizações investigadas, incluindo o caso piloto, assim como as fontes de coleta de dados. Adicionalmente, são atribuídos códigos às empresas participantes e aos entrevistados, para facilitar futuras referências. Por último, ressalta-se que os nomes constantes nesta pesquisa foram devidamente autorizados; quando não, adotou-se o cargo e razão social fictícia (caso da empresa Alpha).

UNIDADE DE ANÁLISE: A GESTÃO DO RISCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO								
Organização	Código Organização	Data	Fonte de Coleta de Dados			Entrevistado/Cargo	Código Entrevistado	Duração (minutos)
EuroIT Tecnologia	EuroIT	25/07/14	Dados Secundários (Internet)	Observação não-Participante	Entrevista Semiestruturada	Julian Gritsch/Sócio-Presidente	Entrevistado 01	42
BXB Soft	BXB	22/08/14				Leonardo Matt/Sócio-Presidente	Entrevistado 02	40
Alpha Tecnologia	Alpha	11/09/14				i) Gerente Administrativo	Entrevistado 03	35
						ii) Gerente de projetos e analista de teste	Entrevistados 04 e 05, respectivamente	35
Cinq Technologies	Cinq	19/11/14				Aldir Brandão Júnior/Sócio-Diretor	Entrevistado 06	75

QUADRO 09 – ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS E FONTES DE COLETA DE DADOS
FONTE: Elaborado pelo autor (2014), a partir das decisões metodológicas

3.3.2 Caso Piloto

Geralmente, atribui-se ao caso piloto o objetivo de avaliar, na prática do estudo, aquilo que Marconi e Lakatos (2003) definem como fidedignidade, validade e operatividade. Neste estudo, o caso piloto exerceu propósito ainda

mais profundo: verificar se a investigação sobre risco no processo de internacionalização, especificamente sobre a exportação em indústria de serviço, “faria sentido”. Tradicionalmente, utiliza-se como objeto empresas do setor industrial, abordando compromissos íntimos da internacionalização – em especial o IED. A internacionalização via comércio internacional – importação e exportação –, apesar de ser reconhecida como antecedente para comprometimentos mais profundos (JOHANSON; VAHLNE, 1977), é geralmente ignorada nos estudos sobre risco, em função do menor volume de investimento e baixa interação internacional. Nesta pesquisa fez-se necessário checar, sobre a perspectiva de riscos e incertezas e no contexto sob investigação, a adequação desta “máxima acadêmica”.

O caso piloto foi realizado na EuroIT, empresa especializada em soluções de TI para o segmento de locação de veículos, que havia buscado inserção internacional mediante exportação. Entretanto, o projeto havia sido cancelado, por questões ainda ocultas ao pesquisador. De fato, não houve faturamento no exterior; nesse sentido, ainda que se identificassem esforços e interações da organização na internacionalização, esta não se efetivou.

Logo, aponta-se como objetivo principal do caso piloto, nesta pesquisa, a investigação sobre riscos e incertezas em processo de internacionalização, via exportação, que não se concretizou efetivamente. Buscou-se identificar os riscos e incertezas evidenciados no processo, assim como a sua influência sobre as decisões organizacionais – principalmente em relação ao cancelamento do projeto.

Como propósito secundário, o caso piloto foi adotado também para revisar o protocolo de pesquisa, em função da aprendizagem do próprio pesquisador sobre as ferramentas utilizadas no campo.

3.3.3 Análise de Dados – Análise de Conteúdo

Sobre a forma de análise dos dados, está foi realizada mediante análise de conteúdo, de forma a elaborar inferências sobre os dados coletados (BARDIN, 2006). Para Bardin (2006, p.42), esta pode ser definida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo compreende três fases, a saber: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2006). Na pré-análise, objetiva-se operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a organizar a pesquisa num todo coerente. Cinco atividades são descritas nesta fase, conforme Bardin (2006): a) leitura flutuante; b) escolha dos documentos; c) formulação de hipóteses e objetivos; d) referenciação de índices e elaboração de indicadores; e) preparação do material. Ressalta-se que o presente estudo não envolve teste de hipóteses, posto que o relacionamento entre variáveis ausenta-se do escopo; neste sentido, o item “c” remete-se, exclusivamente, à verificação e revisão dos objetivos, gerais e específicos, que guiam esta pesquisa.

Sobre a atividade de escolha dos documentos – constituição de um *corpus* de pesquisa –, esta deve respeitar algumas regras pré-estabelecidas: o *corpus* de pesquisa deve ser exaustivo, representativo e pertinente. Dessa forma, os dados e informações coletados na pesquisa (conforme descritos na seção anterior) devem corresponder aos objetivos que suscitam a análise.

Neste ponto, ressalta-se que a abrangência dos dados coletados foi determinada pelo alcance da “saturação teórica” (STRAUSS; CORBIN, 1998). A coleta de dados prosseguia até que, na visão do pesquisador, a contribuição teórica marginal dos dados levantados alcançasse o valor nulo.

Com relação à transcrição dos dados obtidos via gravação, respeitou-se o prazo de 48 horas após a entrevista, com o propósito de manter intactas na memória do pesquisador as interações desenvolvidas.

O material, definido e sistematizado na etapa anterior, foi então sujeito a operações de codificação, desconto ou enumeração, conforme procedimentos e regras formulados (BARDIN, 2006). Neste sentido, categorias de análise definidas nesta pesquisa foram transpostas para o Editor de Planilhas *Open Office* e alimentadas, conforme codificação dos dados coletados. Neste processo, dados brutos foram lapidados e transformados em códigos, constituindo assim a fase de exploração do material.

Ilustra-se tal procedimento pelo quadro 10:

Modo de Entrada	Categoria	Sub-Categoria		Autor
<i>Exportação, Licenciamento ou IED</i>	RISCO	1- Risco Político		Adaptado de Miller (1992)
		2- Risco na Política Governamental		Adaptado de Miller (1992)
		3- Risco Macroeconômico		Adaptado de Miller (1992)
		4- Risco Social		Adaptado de Miller (1992)
		5- Risco Natural		Adaptado de Miller (1992)
		6- Risco sobre Inputs		Adaptado de Miller (1992)
		7- Risco Mercadológico		Adaptado de Miller (1992)
		8- Risco Competitivo		Adaptado de Miller (1992)
		9- Risco Operacional		Adaptado de Miller (1992)
		10- Risco sobre Confiabilidade		Adaptado de Miller (1992)
		11- Risco sobre P&D		Adaptado de Miller (1992)
		12- Risco sobre Crédito		Adaptado de Miller (1992)
		13- Risco sobre o Comportamento		Adaptado de Miller (1992)
		14- Risco de Disseminação		Hill, Hwang e Kim (1990)
		15 - Risco de Relacionamento		Das, Teng (1996)
	GESTÃO DO RISCO	1- Gestão do Risco	1- Contratos Futuros	Miller (1992)
			2- Seguros	Miller (1992)
		2- Gestão Risco Estratégico	3- <i>Avoidance</i>	Miller (1992)
			4- Controle	Miller (1992)
			5- Cooperação	Miller (1992)
			6- Imitação	Miller (1992)
			7- Flexibilidade	Miller (1992)
		8- Previsão		Mascarenhas (1982)

QUADRO 10 – EXPLORAÇÃO DO MATERIAL E CODIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado de Mascarenhas(1982), Hill, Hwang e Kim (1990) e Miller (1992)

Ressalta-se que não foi atribuído “peso específico” aos constructos, de forma que uma média – ponderada ou não – não é aplicável nesta pesquisa. Objetiva-se identificar a presença (ou ausência) desses elementos no processo de internacionalização, assim como explorar entendimentos e, posteriormente, na análise da gestão do risco, as implicações práticas para a tomada de decisão na organização.

Com o objetivo de manter diferenciação entre riscos e incertezas, decidiu-se por adaptar os constructos elaborados por Miller (1992), alternando a incerteza (no artigo original) para o risco. A diferença não é meramente morfológica, mas semântica: atribui-se ao último, conforme delimitado no referencial teórico, caráter indesejado do desempenho organizacional. Neste sentido, manteve-se, durante as entrevistas, diferenciação entre a incerteza (fonte de risco) e os riscos associados.

De posse das entrevistas transcritas, das observações registradas e da análise de documentos, similitudes e diferenças foram identificadas em cada categoria, na busca por padrões de significado compartilhados. Para Bardin (2006), esta fase é fundamental para as inferências sobre os dados – tem-se a etapa de tratamento dos resultados e interpretação.

3.3.4 Esquema Teórico do Estudo de Caso

Observa-se, pela figura 09, o esquema teórico do estudo de caso. A partir da concepção da ideia da internacionalização até a sua implementação, incluindo ajustes posteriores, diversos processos decisórios emergiram nas organizações (representados por flechas vermelhas perpendiculares à linha do tempo). Da investigação sobre o processo de internacionalização, facetas do risco foram evidenciadas, assim como as estratégias de gestão.

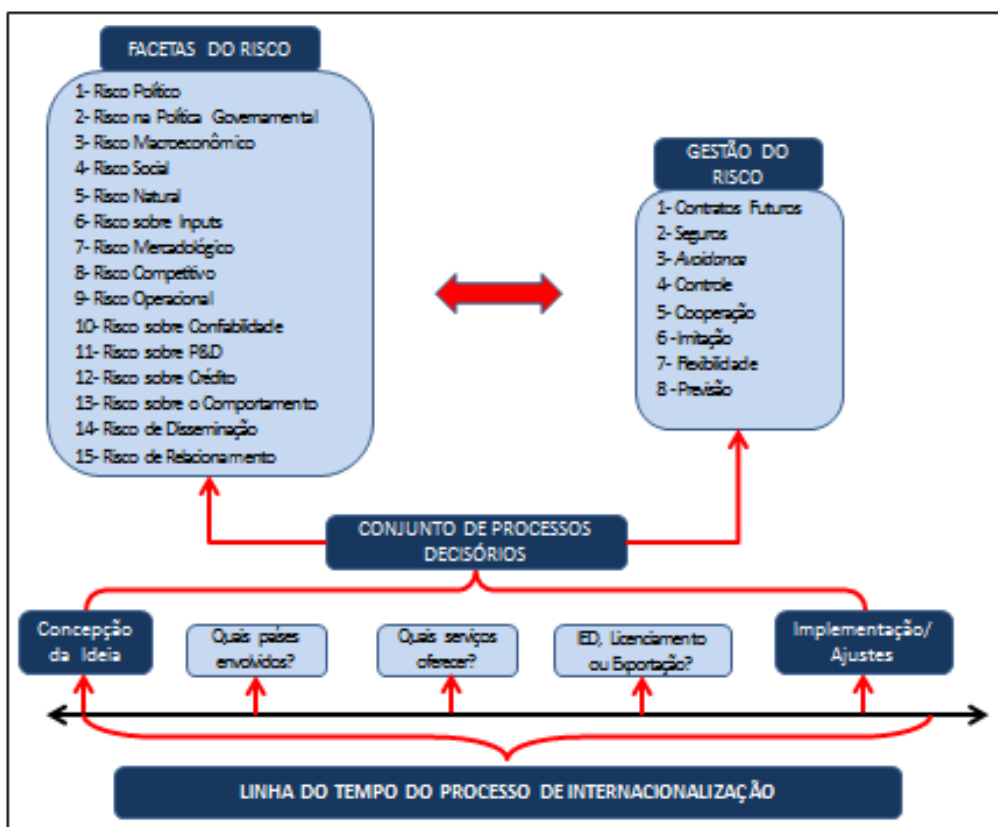


FIGURA 09 – ESQUEMA TEÓRICO DO ESTUDO DE CASO
 FONTE: Desenvolvido pelo autor (2014)

3.3.5 Rigor Metodológico – Validade e Confiabilidade

Sobre rigor e qualidade metodológica, faz-se necessário diferenciar dois constructos nas pesquisas: validade e confiabilidade. O primeiro relaciona-se com a lógica na análise das informações que subsidiam as conclusões do estudo. Em outras palavras, verifica a qualidade e veracidade das informações, análises e conclusões. A confiabilidade, por sua vez, associa-se com a capacidade de replicação do estudo por outros pesquisadores, obtendo os mesmos resultados por meio dos mesmos procedimentos (YIN, 2001).

Yin (2001) destaca 04 testes, relacionados com a qualidade da pesquisa: validade do constructo, validade interna, externa e confiabilidade. Embora o autor defenda que a validade interna não deve ser objeto de preocupação em estudos exploratórios, argumenta-se que, nesta pesquisa, ela não deve ser negligenciada: embora este estudo caracterize-se por ser principalmente exploratório, não o é exclusivamente. Logo, entende-se que, para minimizar o erro de inferências nos processos investigados, a validade interna deve ser contemplada.

Ao contrário de pesquisas quantitativas, assegurar a validade e confiabilidade deve ser tarefa longitudinal em estudos qualitativos, sujeita a constante verificação em todas as etapas da pesquisa (MAYAN, 2001).

Neste sentido, algumas técnicas devem ser consideradas. Com relação à validade do constructo, que segundo Yin (2001, p. 56) refere-se ao estabelecimento de “medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo”, dois procedimentos foram adotados: i) múltiplas fontes de evidência – por meio de entrevista, observação e análise documental (conforme seção anterior); e ii) revisão por participante e informante chave na organização – desenhados os esquemas interpretativos pelo pesquisador, em face das evidências colhidas, estes devem ser avaliados pelos participantes. Objetiva-se alcançar coerência entre a realidade interpretada e a empírica, no contexto investigado.

Sobre o segundo item, alguns procedimentos aplicados neste estudo devem ser detalhados. Ainda durante as entrevistas, o pesquisador inferia sobre dados levantados e solicitava ao entrevistado a sua visão crítica,

questionando se a análise prévia “fazia sentido”. O objetivo era esclarecer qualquer eventual dúvida, para que inferências complexas pudessem ser desenvolvidas a partir de dados já verificados.

De posse das entrevistas transcritas – conforme detalhado na seção análise de dados –, o pesquisador elaborava, em até dez dias, relatório contendo análises e esquemas teóricos, assim como um resumo no formato de apresentação no programa *power point*. Em nova visita à empresa (geralmente agendada entre quinze e vinte dias após a entrevista inicial, conforme disponibilidade), os dois documentos eram apresentados ao entrevistado, que era convidado a criticar as análises. Em seguida, por solicitação do pesquisador, os documentos eram avaliados também por um terceiro participante (não entrevistado, mas envolvido no processo de internacionalização). Além de criticar os esquemas teóricos constantes no relatório e na apresentação, o terceiro participante (informante-chave) era convidado a contribuir com novos detalhes sobre a internacionalização, porventura ainda não observados e caso julgasse necessário. As análises que constam nesta pesquisa decorrem dos documentos revisados e criticados pelo entrevistado e pelo informante-chave.

Em geral os encontros duravam de 45 a 60 minutos, eram gravados (mediante autorização dos participantes) porém não transcritos. Ressalta-se que o propósito central era assegurar que os esquemas teóricos elaborados pelo pesquisador adequavam-se à realidade descrita pelos participantes.

No caso específico da empresa Alpha, devido principalmente à distância do pesquisador, as revisões foram realizadas em conjunto pelos próprios entrevistados (entrevistados 3, 4 e 5), via reunião remota, operacionalizada por *skype*. Neste sentido, as análises foram trianguladas com os próprios entrevistados, sem a necessidade do informante-chave. Ao final das críticas e avaliações, os esquemas foram revisados.

O quadro 11 detalha as datas e envolvidos na revisão de cada processo de internacionalização, no esforço de fortalecer a validade do constructo (YIN, 2001).

Organização	Data da Revisão	Revisores	
		Entrevistado	Informante-Chave
BXB Soft	08 de Setembro	Sócio-Presidente (entrevistado 02)	Gerente Administrativo
Alpha Tecnologia	26 de Setembro	Gerente Administrativo (entrevistado 03), Gerente de Projetos (entrevistado 04) e Analista de Teste (entrevistado 05), mediante triangulação	
Cinq Technologies	05 de Dezembro	Sócio-Diretor (entrevistado 06)	Gerente Financeiro

QUADRO 11 – REVISÕES DOS ESQUEMAS TEÓRICOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Sobre a validade interna, esta é julgada, de acordo com Godoy (2006), pelo alinhamento entre a descrição oferecida pelo pesquisador e a representatividade dos dados coletados. A descrição holística e cuidadosa dos casos investigados, além das comparações entre eles, auxiliou nesta tarefa.

Com relação à validade externa, que trata sobre a capacidade de expansão das descobertas de um estudo de caso (YIN, 2001), argumenta-se que a generalização estatística está além do alcance deste escopo. Objetiva-se, conforme Stake (2000), a generalização naturalística. Entretanto, algumas escolhas metodológicas refletem justamente a preocupação sobre este tópico, como a decisão sobre estudo de caso coletivo e a investigação de três processos de internacionalização sob distintos modos de entrada.

Um protocolo contendo questões, objetivos de pesquisa, dados sobre entrevistados e outras informações úteis foi adotado, com o propósito de conectar referencial teórico, realidade empírica e os objetivos do estudo, durante todas as atividades. Segundo Yin (2001), tal prática é fundamental para a confiabilidade: o protocolo pode auxiliar na replicação do estudo por outro pesquisador.

Outra técnica adotada neste sentido é a utilização de diário de campo, objetivando o registro fiel dos dados evidenciados.

Destaca-se ainda procedimento que deve permear todos os aspectos do rigor metodológico: a triangulação. Para Stake (2000, p. 443, *tradução nossa*), trata-se de “processo de utilização de múltiplas percepções para esclarecer significados, verificar a repetibilidade de uma observação ou interpretação”. A triangulação também auxilia na identificação de diferentes visões do mesmo fenômeno, ampliando o leque de pontos de vista sobre o processo de internacionalização. Nesta pesquisa, dados e informações coletadas via entrevista, observação e análise documental foram cruzadas e comparadas, principalmente – mas não exclusivamente – na etapa de revisão dos dados e

esquemas teóricos. O intuito era fornecer visão holística sobre a gestão organizacional do risco no processo de internacionalização.

O quadro 12 resume os procedimentos adotados nesta pesquisa, sobre o rigor metodológico.

RIGOR METODOLÓGICO	CATEGORIA	PROCEDIMENTOS	
	Validade do Constructo	1- Múltiplas Fontes de Evidência	i) Entrevista semi-estruturada
			ii) Observação não participante
			iii) Análise de dados primários e secundários
	Validade Interna	1- Descrição holística e comparação entre os casos investigados	2- Revisão por Entrevistado e Informante Chave
			1- Estudo de caso múltiplo
	Validade Externa	2- Abordagem sobre distintos modos de entrada	1- Protocolo de pesquisa
			2- Diário de Bordo
	Confiabilidade	1- Múltiplas Fontes de Evidência	i) Entrevista semi-estruturada
			ii) Observação não participante
			iii) Análise de dados primários e secundários

QUADRO 12 – RIGOR METODOLÓGICO

Fonte: elaborado pelo autor (2014), a partir de Yin (2001)

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Entende-se que, por mais abrangente, cuidadoso ou diligente que seja o esforço teórico e metodológico do pesquisador, estudos contém limitações, que devem ser apropriadamente especificadas. Nesta pesquisa, observam-se duas fontes potenciais: i) ambiguidades e jogos políticos na organização (JACKALL, 1988); e ii) indivisibilidade entre formulação e implementação de processos estratégicos (MINTZBERG, 1978), especificamente na internacionalização de organizações (SYKIANAKIS; BELLAS, 2005).

Para Jackall (1988), a interpretação do que se configura como sucesso ou fracasso, no ambiente organizacional, pode ser limitada por ambiguidades e jogos políticos. Neste sentido, “sucesso e fracasso parece pouco conectado às realizações individuais. Preferencialmente, sucesso é socialmente definido e distribuído” (JACKALL, 1983, p. 122, *tradução nossa*).

A afirmação do autor reflete uma preocupação nesta pesquisa: amiúde, o processo estratégico pode ser descrito de modo a representar os interesses de determinado grupo político, preferencialmente ao modo como este de fato se desenvolveu na organização. Dessa forma, possíveis vieses e ambiguidades não podem ser desconsiderados nesta pesquisa. Uma das formas adotadas para minimização desse efeito foi a triangulação dos dados coletados.

Outra limitação reside no fato de que formulação e implementação da estratégia, embora distintos teoricamente, apresentam-se em conjunto na prática (MINTZBERG, 1978). No processo de internacionalização, tal pressuposto foi objeto de pesquisa empírica por Sykianakis e Bellas (2005): ao investigarem o processo decisório de um investimento estrangeiro direto realizado por organização grega, os autores concluem que este é cíclico e interativo. Conforme relato, o processo de IED na organização pode ser entendido como

cíclico, em que as informações são continuamente recebidas, processadas e utilizadas como *feedback* para ações subsequentes. Planos são continuamente formulados, implementados, avaliados e re-transformados. Isso sustenta a visão de que a estratégia adapta-se aos estímulos externos, e que a dicotomia entre formulação e implementação é uma falácia. (SYKIANAKIS; BELLAS, 2005, p. 965, *tradução nossa*).

Convergente com o estudo citado, entende-se que as fronteiras do processo de internacionalização não devem ser tratadas como necessariamente estáticas, mas majoritariamente difusas. Na prática, investigar o fenômeno exclusivamente pelos marcos do processo decisório (concepção da ideia, planejamento e primeiro faturamento no exterior) pode fornecer quadro incompleto. Para minimizar tais efeitos o escopo desta pesquisa contempla, além dos marcos citados, as adaptações posteriores, excedendo o período efetivo de planejamento formal e ampliando abrangência sobre o comprometimento no país externo – via licenciamento, exportação e IED.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, apresentam-se as análises de dados, derivados do caso piloto e dos três processos de internacionalização investigados, assim como perspectivas gerais da indústria brasileiras de *software* e serviços e sobre a identificação e gestão do risco nas organizações analisadas.

Sete tópicos principais compõem o capítulo, o saber: i) perspectiva geral da IBSS e porte das organizações pesquisadas; ii) EuroIT Tecnologia (caso piloto); iii) BXB Soft; iv) Alpha Tecnologia; v) Cinq Technologies; vi) perspectivas sobre riscos no processo de internacionalização das empresas paranaenses da IBSS; e vii) perspectivas sobre a gestão de riscos no processo de internacionalização das empresas paranaenses da IBSS.

4.1 PERSPECTIVA GERAL DA IBSS E PORTE DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

De maneira geral, a IBSS é caracterizada por empresas de micro ou pequeno porte, focadas essencialmente no mercado nacional e com receita líquida relativamente pequena (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012). Segundo o relatório, as poucas organizações que conseguem se destacar no mercado e desenvolver maior estrutura de negócios (com cinquenta ou mais pessoas ocupadas) concentraram, no ano de 2010, aproximadamente 64,4% da receita do setor e quase 80% da proveniente do exterior. Logo, infere-se que a internacionalização é fenômeno raro na IBSS, direcionado quase exclusivamente para as organizações de maior porte.

De fato, as três empresas pesquisadas apresentam tais características, conforme pode ser observado no quadro 13 – que relaciona as organizações investigadas com o porte e número de funcionários (em 2014). Mesmo a BXB, empresa pesquisada com o menor número de colaboradores, apresenta estrutura que não pode ser definida como de micro porte, conforme critério do Sebrae (2014) para comércio e serviços.

Organização	Sede	Ano de Fundação	Nº de Funcionários (2014)	Porte
BXB	Curitiba	1989	32	Pequeno
Alpha	Maringá	2002	160	Grande
Cinq	Curitiba	1992	200	Grande

QUADRO 13 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

NOTA: Porte definido a partir de critério estabelecido pelo Sebrae (2014) para comércio e serviços

4.2 EUROIT TECNOLOGIA (CASO PILOTO)

Fundada em novembro de 2005 na cidade de Curitiba, a EuroIT Tecnologia conta hoje com 23 funcionários e tem no mercado de locadoras de automóvel o seu público alvo. A empresa desenvolve soluções de TI exclusivamente para este segmento, abrangendo amplo leque de serviços, que engloba desde o sistema de reservas de veículo, gerenciamento de multas e acidentes, até a administração financeira. Trata-se de um “ERP, só que extremamente focado nesse segmento. Esse é o negócio da EuroIT” – conforme aponta o entrevistado 01, fundador e principal sócio da empresa.

Para o CEO, a própria fundação da EuroIT representou uma aposta, com parcela significativa de risco envolvida. Desde 1995 trabalhando no setor de TI de uma grande montadora de automóveis, localizada na região metropolitana de Curitiba, o entrevistado decidiu por renunciar ao emprego em 2001, em função de uma oportunidade de negócio. Na época o seu pai, proprietário de uma locadora de automóveis, solicitou-lhe que desenvolvesse um *software* específico para este segmento, posto que os disponíveis no mercado eram insuficientes ou pouco produtivos.

Ao estudar o mercado nacional de locadoras de TI, o entrevistado 01 identificou um nicho ainda pouco explorado: “eu vi que o setor de locadoras era grande, porém o mercado de sistemas para locadoras não era tão grande quanto deveria ser”. Após quatro anos de pesquisa e desenvolvimento do produto (de 2001 a 2005), o executivo inaugura a EuroIT, sob duas abordagens inovadoras: o entendimento de *software-as-a-service* e a alocação do banco de dados dos clientes no sistema de “nuvem” – conceitos pouco usuais na época.

Identifica-se, na atitude do empreendedor, o dilema fundamental do risco e que impulsiona, segundo Bernstein (2002), o capitalismo: a possibilidade de

auferir maiores retornos, ainda que em condição de elevada incerteza. Ao renunciar o emprego anterior e empreender um novo projeto, o executivo opta também pela renúncia à “estabilidade”, ao evento seguro representado pelo salário – ainda que sob o risco de demissão. Conforme afirma o entrevistado 01, sobre a decisão: “em 2001 foi uma aposta realmente alta, vamos colocar assim. Hoje eu sei que eu fiz a aposta certa”.

Atualmente, quase 10 anos após a sua fundação, a EuroIT consolida-se como a principal fornecedora de serviços de TI para o segmento de locadoras de veículos no Brasil, com uma base de mais de 600 clientes em todo território nacional e Market Share de 70%.

4.2.1 A Internacionalização da EuroIT

Iniciada em 2011, a internacionalização da EuroIT teve como ponto de partida a participação em feira internacional, a maior do segmento no mundo e que ocorre anualmente nos EUA. Embora a empresa estivesse inscrita como expositora, a ideia original não era, necessariamente, atuar fora do Brasil, mas conhecer um pouco do mercado e contexto externo. Conforme afirma o entrevistado 01:

eu nunca tive esse foco fora do país, mas em 2011 eu soube de uma feira, que é a maior do setor, e decidi participar como expositor. Sem nenhuma grande pretensão, sem nada muito específico. Não era um custo alto, era um custo bem razoável. Então decidi levantar bandeira, dizer que eu existo e ver o que acontece.

Na época o Brasil estava em voga no cenário mundial, principalmente pelos eventos esportivos que o país sediaria em breve. Algumas organizações consideravam o mercado brasileiro como promissor; uma delas, a *Frontline Performance Group* (FPG) – consultoria estadunidense especializada no segmento de locadoras de automóveis –, por meio de um evento específico para empresas brasileiras na feira, conheceu o trabalho e o *software* da EuroIT. Este foi considerado “perfeito para o mercado americano” – segundo o CEO. Dessa forma, vislumbrou-se uma oportunidade de aliança estratégica: a EuroIT, líder do mercado nacional, auxiliaria a *Frontline* a se estabelecer no

mercado brasileiro, enquanto que a consultoria estadunidense indicaria a EuroIT para seus clientes nos EUA.

Ressalta-se que, embora a empresa não estivesse com foco necessariamente na internacionalização, esta se mostrou uma oportunidade para expansão dos negócios não encontrada no Brasil. A EuroIT detém 70% do mercado nacional de tecnologia da informação no segmento de locadoras de veículos – considerado saturado para o entrevistado. Os 30% restantes estão além do alcance da empresa, posto que:

nós estamos com um *marketshare* muito grande. Os 30% restantes são empresas com sistemas próprios ou aquelas que a gente sabe que não vai entrar nunca. Nós não temos muito pra onde ir, essa que é a questão. A feira, na verdade, foi uma aposta. Eu não sabia qual seria o resultado. (ENTREVISTADO 01)

Ainda no primeiro semestre de 2011 estabeleceu-se parceria entre a EuroIT e a FPG – entretanto, esta não estava regida por um contrato. A relação que se deu entre as organizações foi informal, baseada na confiança.

Destarte, a EuroIT auxiliou a entrada da consultoria no Brasil, por meio de indicações – hoje a FPG conta com filial em solo nacional. O parceiro estadunidense, por sua vez, se comprometeu (ainda que não contratualmente) a indicar oportunidades de negócio à EuroIT nos EUA. Acordou-se que a EuroIT não deveria competir diretamente com os *players* locais, mas em projetos específicos levantados pela *Frontline*.

Um desses projetos, apontado pelo parceiro à EuroIT, envolvia a prestação de serviços de TI para uma futura operação de locação de veículos, a ser implantada por grande montadora de veículos nos EUA. Tratava-se da abertura de uma nova vertical de negócios da Toyota nos EUA; a EuroIT, intermediada pela *Frontline*, forneceria a base tecnológica para tal operação.

Os valores previstos na nova operação, segundo o entrevistado 01, seriam capazes de alavancar a EuroIT à um novo estágio de crescimento: “eu tinha uma previsão de faturamento para a EuroIT, em questão de dois anos, ser de três a quatro vezes a receita atual – justamente por causa dos valores envolvidos, superiores ao que cobramos no Brasil”.

Entretanto, alguns ajustes e investimentos seriam necessários na estrutura da empresa; nesse sentido, foi designada uma equipe interna, com

quatro profissionais exclusivos para a futura operação no exterior, assim como diversas adaptações do *software* ao mercado estadunidense. Além disso, a EuroIT passou por processos de aprendizagem: investimentos foram realizados em treinamentos, sobre questões legais e operacionais, envolvidas na exportação de serviço de TI. Viagens aos EUA se tornaram mais frequentes – ao menos uma vez por mês, ao longo de um ano, o CEO da empresa viajava ao país. O investimento, segundo o executivo, foi significativo para a empresa.

Ao longo de um ano – de maio de 2011 a junho de 2012 – a EuroIT desenvolveu o *software* e as adaptações necessárias para atender o mercado externo. A estrutura estava em estágio final, tanto operacional quanto administrativamente – contando inclusive com a emissão de visto de trabalho para dois colaboradores, responsáveis pela implantação *in loco* nos EUA. A duas semanas do início previsto da operação, entretanto, a *Frontline* informou que o cliente havia declinado, por razões, segundo o entrevistado 01, ainda obscuras. O projeto havia sido interrompido e, como a intermediação durante todo o processo havia sido feita com o parceiro estadunidense, a EuroIT não conseguiu meios efetivos de comunicação com o cliente.

Entende-se que, embora a empresa tenha construído uma série de interações com o exterior, a internacionalização na EuroIT não se concluiu. Não houve exportação de serviços; o projeto havia sido cancelado antes disso.

Duas oportunidades de internacionalização surgiram após o declínio do projeto nos EUA: uma na Inglaterra, de exportação de serviços para uma rede de locadoras do país, e outra na Argentina, por meio de contatos com a associação local de locadoras de veículos. Ambas foram recusadas, por falta de um acordo comercial. As negociações, nos dois casos, não evoluíram

porque eu não iria entrar num projeto fazendo aposta, fazendo investimento, colocando dinheiro, sem eu ter 100% de certeza. E porque não houve também um comprometimento do outro lado. Eu já tinha assumido o risco uma vez, e já não tinha dado certo. Hoje estou muito mais cauteloso com relação a isso. (ENTREVISTADO 01)

4.2.2 Riscos na Internacionalização da EuroIT

Ainda que não tenha sido efetivamente concluída – ou, por outro ponto de vista, justamente por causa disso – a experiência da EuroIT com a

internacionalização permite análises pouco exploradas na literatura, sobre as interações entre risco e o processo de inserção internacional. Primeiramente infere-se que, ainda que o comprometimento estratégico da exportação seja, teoricamente, inferior às outras formas de inserção – como o licenciamento ou investimento estrangeiro direto – esta não está destituída de risco. Logo, ao desconsiderar a exportação na investigação sobre o tema no processo de internacionalização, pesquisas na área podem ignorar aspectos importantes do objeto em estudo. Na visão da EuroIT, a internacionalização via exportação é uma atividade arriscada, com reflexos na organização que excedem o tempo presente.

Sendo a exportação uma atividade arriscada, é lógico deduzir que haja riscos no processo – mesmo que estes não tenham sido identificados ou considerados. No caso da EuroIT, observa-se o fenômeno da assimetria de informações: o parceiro detinha exclusividade no contato do possível cliente, o que também se reflete na velocidade e qualidade da informação recebida. Embora não seja possível afirmar que houve comportamento oportunista – posto que não há, *a priori*, relação entre o cancelamento do projeto e benefício ao parceiro estadunidense – pode-se identificar riscos na aliança estratégica, ou riscos de relacionamento conforme nomenclatura de Das e Teng (1996).

No caso, observa-se que o EuroIT assumiu integralmente o investimento da operação – consequentemente todo o risco de um eventual cancelamento do negócio. E o fez baseado, principalmente, na confiança no parceiro. Sobre a condução do relacionamento, o presidente da empresa ainda destaca: “a questão é que foi tudo muito informal. Foi muito no acreditar e confiar nas pessoas, acho que foi esse o grande ponto. O risco que eu assumi foi questão de confiança. Eu confiei muito e acabei me decepcionando.”

Uma maneira de minimizar o risco de relacionamento seria a formalização da aliança estratégica mediante contrato, e o compartilhamento de riscos entre os parceiros; estes foram os principais aprendizados da EuroIT no processo. De fato, observa-se que a recusa da empresa em outras investidas internacionais – como no caso do mercado inglês e argentino – pauta-se justamente na ausência desses dois pontos.

Logo, infere-se que a aprendizagem experiencial, ao contrário do apresentado pelas pesquisas tradicionais, pode ser um fator de contenção do

processo de internacionalização, evidenciando riscos antes não considerados. Corpo significativo de estudos na área (em geral representado pela escola nórdica da internacionalização) compartilha o pressuposto de que aprendizagem experiencial e percepção de riscos mantém, entre si, relação negativa – e que esta relação é a responsável pelo comprometimento internacional crescente.

Em outras palavras, conforme apontam Liesch, Welch e Buckley (2011, p. 856, *tradução nossa*):

a cadeia lógica de raciocínio, tipicamente encontrada na literatura sobre internacionalização, pressupõe que, ao longo do tempo, informações mais relevantes, aumento das habilidades e conhecimentos internacionais, assim como a expansão das redes de contato, reduzem tanto a percepção de incertezas quanto a avaliação de riscos – consequentemente contribuindo para um maior comprometimento nas operações internacionais.

Para Roberts e Armitage (2008), a atividade organizacional também pode ser empreendida em condições de desconhecimento, encobrendo possíveis riscos e incertezas; no entanto, este tende a se dissipar conforme a organização adquire conhecimento e experiência, evidenciando aspectos antes ignorados. Logo, não há motivos, *a priori*, para “esperar que a experiência internacional, informações emergentes e o intercâmbio cultural, necessariamente, reduzam a percepção de riscos e incertezas” (LIESCH; WELCH; BUCKLEY, 2011, p. 559, *tradução nossa*). A internacionalização da EuroIT, neste sentido, pode ser entendida como o eco empírico de tais considerações teóricas: em função do “insucesso” na internacionalização, a aprendizagem experiencial destacou riscos não considerados pela empresa anteriormente – especificamente o risco de relacionamento (DAS; TENG, 1996).

Outro aspecto pouco abordado na literatura é o fator emocional na condução da estratégia. Na EuroIT, esta se apresenta como um entrave ao comprometimento internacional. Conforme aponta o entrevistado 01, sobre a possível continuidade na internacionalização:

sabe aquele negócio que você perde a vontade? Até eu me reestruturar, voltar e colocar meu foco todo aqui dentro, eu levei um tempo. Eu tenho um funcionário, o principal que estava à frente disso,

que ficou afastado um mês e meio, em depressão, porque não deu certo o negócio.

Ainda sobre o processo de internacionalização, outros riscos foram identificados, mas com pouca influência na tomada de decisão estratégica: risco político, de inflação e cambial. No primeiro caso, por se tratar de um mercado entendido como maduro (EUA), com regras e acordos teoricamente mais estáveis do que no Brasil, a questão política não esteve dentre as análises macroeconômicas consideradas pela EuroIT.

Com relação ao câmbio, foram estimados valores prováveis de variação da moeda americana; chegou-se a conclusão que a tendência do mercado, na época, era de desvalorização do real – o que favoreceria a operação no exterior. Entretanto, face aos valores previstos na operação estrangeira, mesmo uma desvalorização do dólar americano não impactaria substancialmente no desempenho organizacional. Segundo o executivo: “o volume envolvido era muito grande, e os valores, superiores ao que a gente cobra aqui. Eu tinha certeza que, por mais que o dólar pudesse se desvalorizar, não seria algo que impactaria muito no negócio”. Por este mesmo raciocínio, a inflação foi pouco estudada no processo.

Aspectos relacionados à competição interna do setor também não foram representativos no processo de tomada de decisão estratégica, pelo fato da concorrência estabelecer-se em operação específica, não em mercado aberto. Ainda que houvesse outras empresas dispostas a fornecer o serviço ao cliente, a indicação do parceiro na prestação do serviço colocava a EuroIT em posição privilegiada na competição.

Os principais desafios evidenciados pela EuroIT na internacionalização estão relacionados ao risco cultural e risco interno. A cultura estadunidense, principalmente o modo de “fazer negócios” nos EUA, foi um dos pontos de aprendizagem abordados durante a fase de preparação. Com relação aos riscos internos, referentes à própria organização, o entrevistado 01 ressalta a necessidade de readequação da equipe para as demandas do novo *software* e para as questões legais envolvidas na exportação de serviço. E enfatiza também o impacto emocional com o declínio do projeto: “eu vendi o peixe pra eles; os colaboradores compraram, gostaram do negócio, apostaram também

em horas de trabalho. Houve um fator emocional muito forte com a desistência da operação”.

Em geral, aponta-se que o processo de internacionalização na EuroIT foi conduzido de maneira informal e pouco clara sobre as condições do próprio negócio; de fato, ainda há questões obscuras inclusive para o presidente da empresa, sobre o cancelamento do projeto. Evidencia-se, dessa forma, a importância do compartilhamento de riscos em alianças estratégicas no exterior, formalizados mediante contrato, na tentativa de minimizar possível comportamento oportunista.

Sobretudo, o caso piloto encorajou a continuidade da pesquisa sobre riscos no processo de internacionalização, inclusive na exportação – aspecto ainda pouco iluminado nos estudos da área. Evidencia também a dinamicidade das interações entre processo de internacionalização, risco e aprendizagem, capazes de influenciar o ritmo e direção do comprometimento estratégico internacional. Por fim, ressalta-se o caráter não linear do processo, sujeito a interrupções, avanços e retrocessos.

Não se pode afirmar, entretanto, que o processo de internacionalização está encerrado na EuroIT – o próprio entendimento da palavra “processo” revela, em seu cerne, caráter de infinitude. A qualificação temporal decorre, necessariamente, de um corte transversal do observador. Se atualmente o processo de internacionalização da EuroIT está “interrompido”, esta interrupção pode ser o ponto de partida de alguma outra inserção no exterior, em tempo futuro ainda não determinado – agregado pelos aprendizados sobre riscos e incertezas.

Outra contribuição do caso piloto foi a revisão do protocolo de pesquisa. Neste sentido, destaca-se uma inclusão no roteiro, empregada nos estudos de caso seguintes: perguntou-se ao entrevistado, ao final do encontro, se os pontos tocados pelo pesquisador tinham sido capazes de abordar a gestão do risco na internacionalização de forma holística; caso negativo, o pesquisador solicitava-lhe que complementasse a entrevista, com o que julgasse conveniente.

4.3 BXB SOFT

A BXB Soft foi fundada em 1989 pelo catarinense Leonardo Matt, em Curitiba. Inicialmente designada Solusoft, a empresa exercia, como atividades principais, a implementação de projetos de ERP (*Enterprise Resource Planning*) e consultoria em desenvolvimento de sistemas sob encomenda, com foco em indústrias de médio porte. No final da década de 1990, a empresa decide mudar seu *core business* e passa a atuar em projetos de *Business Intelligence* (BI) para empresas de médio e grande porte, com *software* terceirizado – inaugurando uma nova etapa no desenvolvimento da organização.

Em 2007, já com 18 anos de atuação, a então Solusoft opta por especializar-se no mercado de BI, internalizando o desenvolvimento do *software*. Para tal, designa-se uma equipe interna para elaborar ferramenta própria da empresa, denominada BXB Master – o primeiro produto específico para o segmento. A mudança estratégica envolve também alteração no público alvo: além da internalização do *software*, a Solusoft opta por foco sobre pequenas e médias empresas, independente do ramo de atividade.

Em 2013, já com quatro produtos desenvolvidos para o mercado de BI, a Solusoft muda a sua razão social para BXB Soft. Hoje a empresa conta com 32 funcionários e atuação em 10 estados brasileiros, concentrados principalmente em São Paulo, Paraná e Santa Catarina. Outros dois produtos foram desenvolvidos e lançados recentemente pela organização, ampliando o escopo de soluções de BI para seis ferramentas.

4.3.1 A Internacionalização da BXB

O processo de internacionalização da BXB iniciou-se em 2009, com a mudança da visão estratégica, que passou a incluir o mercado externo como um dos objetivos organizacionais. Conforme declara o entrevistado 02, a visão da BXB Soft compreende “ser reconhecida como uma das principais provedoras de ferramentas tecnológicas de inteligência de negócios do mundo”. Destaca-se ainda que, embora o fundador e CEO da empresa

considere a atividade no exterior, em si, como arriscada, a internacionalização da BXB foi motivada pela diluição de riscos. Neste sentido:

eu não posso dizer que somente Brasil tem seus altos e baixos; até a maior potencia mundial tem períodos de crise. Então nós gostaríamos de ter presença em outros países e diminuir nosso risco de altos e baixos. Quando o país onde você atua entra num período recessivo, você está sujeito a demitir a sua equipe, reduzir custos; mas não é tão simples demitir e readmitir, pois o tempo de treinamento é muito longo. Se nós tivermos presença, digamos, em três nações, e uma delas não estiver economicamente bem, compensamos isso nas outras duas – para contar com uma receita homogênea. Claro, ainda existe o risco de todos os países que você faz negócio estarem em crise; bom, mas aí é um extremo, uma situação de risco. (ENTREVISTADO 02)

Pode-se estabelecer paralelo com a teoria de portfólios de Markowitz (1952) – ainda que não se trate de carteiras de investimento. A organização, ao ingressar em diferentes mercados com baixa correlação entre si, distintas médias e variâncias de faturamento e rentabilidade, pode alcançar, no longo prazo, maior estabilidade. Para Markowitz (1952, p. 77, *tradução nossa*), a diversificação é “observada e sensata; uma regra de comportamento que não implique a superioridade da diversificação deve ser rejeitada tanto como hipótese quanto como máxima”.

Outra motivação para o empreendimento internacional relaciona-se com a construção de vantagem competitiva – fator que não se restringe à atuação externa, mas pode influenciar inclusive na competição local. Ao interagir com mercados tecnologicamente mais avançados, a empresa está sujeita a pressões externas de aumento da competitividade e produtividade que, frequentemente, podem estar minimizadas no ambiente nacional. Nesse sentido declara o CEO: “o mercado externo é um pouco mais exigente; mas isso é um desafio bom, porque a gente precisa se esforçar para estar *up to date* e, com isso, estaremos à frente dos nossos concorrentes aqui no Brasil”.

Para tal a BXB empreendeu, em conjunto com associações em rede do setor (em especial o APL de TI do Paraná), uma série de visitas e participações em eventos de TI no exterior. Apoiada pela Softex, a BXB participou de eventos nos EUA, França e em feira na Itália. O objetivo era buscar possíveis parceiros no projeto de internacionalização. Especificamente sobre participação na feira de negócios em Milão:

A gente tinha expectativa de buscar alguma parceria lá. Mas acho que foi um período onde a Itália não tinha muito espaço pra investimentos novos; as possíveis revendas estavam mais preocupadas em pagar as contas do dia seguinte do que iniciar um relacionamento com perspectivas de ganho a longo prazo. (ENTREVISTADO 02)

Os eventos forneceram também base para aprendizagem e aproximação cultural. Nos EUA, quando da participação em feira de revendedores e distribuidores locais do setor, o CEO da BXB concluiu que o mercado americano não era tão maduro quanto pensava inicialmente:

eu senti que não era tão maduro assim. Esse trabalho que a gente faz no Brasil, de catequização sobre a aplicação do BI em pequenas e médias empresas, eu percebi que talvez tivesse que ser realizado nos EUA também. E aí eu recuei. (ENTREVISTADO 02)

Outro empecilho encontrado diz respeito ao modo de operacionalização da parceria. Os distribuidores estadunidenses exigiam a abertura de filial da BXB no país, algo que para o executivo não fazia sentido. A internacionalização em si, na visão do diretor-presidente da empresa, é interpretada como um processo conservador de comprometimento no exterior, que deve respeitar a estrutura da empresa e manter os riscos em patamares reduzidos. Logo, a ideia inicial não era realizar IED, mas empreender operação de baixo custo a fim de preservar a flexibilidade estratégica.

O salto na internacionalização ocorreu com a participação da empresa na *Cebit*, a maior exposição comercial do mundo no domínio dos serviços de telecomunicações digitais e TI, que ocorre anualmente em Hannover, na Alemanha. Por meio da feira, a organização teve contato com dois potenciais distribuidores: um na própria Alemanha e outro nos Emirados Árabes. O propósito da BXB era estabelecer contrato de parceria para distribuição dos *softwares* de BI no exterior.

Apesar de identificar sinergia entre os interesses da BXB e dos árabes, o relacionamento, posteriormente, não evoluiu – ao que o entrevistado atribui à distância cultural. Sobre as tratativas com a organização dos Emirados Árabes:

a oportunidade parecia muito interessante; mas depois de um período de conversas eu senti que o assunto esfriou. Talvez por alguma

condição que a gente colocou ou por não ter entendido bem alguma proposição da parte deles, o potencial parceiro silenciou e eu também. Confesso que não entendi exatamente o que aconteceu, e não me senti na liberdade de fazer questionamentos. Acho que teve algum conflito cultural que acabou esfriando a oportunidade. (ENTREVISTADO 02)

Observa-se, nesse sentido, a influência da comunicação e, em dimensão mais ampla, dos aspectos culturais no direcionamento da internacionalização. Embora a oportunidade tenha sido avaliada como economicamente viável e financeiramente mais vantajosa do que a operação nacional – justificando o empreendimento pela visão da racionalidade econômica –, outros fatores contribuíram para o declínio do projeto. Coerente com os postulados da escola nórdica, a distância psíquica entre Brasil e o mundo Árabe foi um desses fatores: ruídos na comunicação, assim como baixo compartilhamento da base de significados sociais, em especial sobre padrões de negociação, legais ou não, no país destino, contribuíram para o encerramento do projeto.

Seguindo a mesma lógica, mas em extremidade oposta, as negociações com a organização alemã evoluíram. Neste ponto, evidenciam-se aspectos culturais do tomador de decisão – o CEO da BXB. Catarinense do vale do Itajaí, região de colonização alemã, o entrevistado 02 é descendente de alemães e tem domínio sobre o idioma. Conforme o próprio CEO declara, com toque cômico: “a principal diferença entre o alemão e o catarinense da minha região é o lado com que cada um se banha no Oceano Atlântico”.

De fato, estabeleceu-se, em 2012, contrato entre a BXB e o parceiro europeu, para distribuição de quatro produtos desenvolvidos no Brasil em três países de língua alemã: Áustria, Suíça e a própria Alemanha. No contrato, o parceiro reservou-se o direito de exclusividade na representação dos *softwares* brasileiros, mediante atingimento de cotas pré-definidas. Suporte técnico e a adaptação das ferramentas de BI para a língua inglesa eram atribuições contratuais da BXB; investimentos em distribuição, marketing e esforço comercial, assim como a tradução da língua inglesa para o alemão, estavam a cargo da empresa europeia.

Sobre a política de recebimentos, foi acordado que a organização alemã deveria, uma vez por ano, transferir percentual do faturamento obtido na

comercialização dos produtos na Europa para a BXB – operação análoga ao pagamento de *royalties*.

Logo, pelas características do acordo firmado entre as empresas, entende-se que a forma de entrada da BXB no mercado europeu não se deu por meio de exportação, mas mediante contrato de licenciamento. Ainda sobre a divisão de responsabilidades e política de relacionamento, aponta o entrevistado 02: “o parceiro cria as políticas de relacionamento com o mercado, sem eu influenciar muito. Ele só sabe que, de cada euro que ele recebe, há o percentual de contrato que deve ser destinado para a BXB no Brasil”.

Em 2013 a BXB estabeleceu segundo acordo comercial internacional, com distribuidor português, para comercialização dos mesmos quatro produtos – exclusivamente no país lusitano. As bases do contrato foram similares ao anterior, formando assim nova parceria mediante licenciamento. Dentre os fatores que motivaram o acordo, apontam-se a dinâmica bem-sucedida da experiência anterior e a facilidade do idioma.

4.3.2 Identificação de Riscos na Internacionalização da BXB

Observa-se que, no caso da BXB, os riscos identificados foram, em sua maioria, minimizados via contrato de licenciamento. Nesse sentido, pode-se afirmar que o contrato foi o instrumento legitimador da transferência, aos parceiros alemão e português, de grande parte dos riscos e incertezas encontrados na literatura e na operação internacional.

De fato, pelo acordo de licenciamento, a não comercialização de produtos ou serviços da BXB no exterior não implica em custos relevantes para a empresa. A operação não exige equipe ou estrutura exclusiva – o que praticamente anula o custo fixo; o custo variável, por sua vez, é pouco representativo – uma das características do mercado de tecnologia da informação. Em outras palavras, conforme aponta o entrevistado 02, sobre o não faturamento internacional: “a BXB não perde, ela só deixa de ganhar”.

Nesse sentido não foram identificados pelo pesquisador, no processo de internacionalização da BXB, riscos no nível meso de análise (mercadológico, competitivo e sobre *inputs*), relacionadas às incertezas competitivos do setor conforme classificação de Miller (1992). Pelo fato do parceiro europeu,

licenciado na operação, assumir contratualmente o controle e responsabilidade sobre a competição local, este assume também, implicitamente, os riscos envolvidos.

Derivada da incerteza competitiva (MILLER, 1992), a incerteza tecnológica foi apontada pelo CEO como uma fonte de instabilidade, em função do hiato entre o Brasil e a Europa na área. Neste sentido, o entrevistado 02 declara, sobre o estágio tecnológico europeu:

...o assunto do BI parece que está mais consolidado, já se absorve com mais facilidade, até porque eles estão em estágio tecnológico diferente. Já existe rejeição ao nosso produto mais antigo, que é um modelo 2007, que aqui no Brasil ainda vende bem, mas lá na Europa não mais.

Entretanto, o que poderia ser traduzido em risco não é interpretado dessa forma. Para o executivo, a defasagem tecnológica com relação ao mercado europeu é entendida como uma oportunidade de desenvolvimento, inclusive na competição doméstica. Logo, ainda que o desenvolvimento tecnológico no mercado externo seja uma incógnita, constituindo uma incerteza, não o é em termos de risco; no processo de internacionalização, a instabilidade tecnológica evidencia-se não como uma ameaça ao desempenho organizacional, mas oportunidade de desenvolvimento.

Riscos no nível micro, que tangem variáveis do ambiente interno da organização, também não foram destacados no processo – com exceção da confiabilidade. Derivado da incerteza sobre a confiança em produtos ou processos oferecidos pela organização no mercado internacional (MILLER, 1992), o risco na confiabilidade mostrou-se relevante na escolha dos *softwares* destinados à Europa. Em função da maior estabilidade técnica, optou-se por disponibilizar, ao mercado externo, os quatro primeiros *softwares* desenvolvidos pela empresa – BXB Master, BXB Query, BXB Report e BXB Dashbord. Os dois produtos mais recentes seguem exclusivos para o mercado nacional – até que se atinja maturidade. Sobre os produtos oferecidos no exterior:

nós, obviamente, precisamos ter um pouco de cautela, pra não oferecer aquilo que acabamos de lançar. O produto novo está sujeito a instabilidades; então a gente, dentro de um critério e espírito um

pouco conservador, procura deixar amadurecer durante um ano aqui no Brasil. (ENTREVISTADO 02)

Ressalta-se ainda, sobre aspectos internos, que o financiamento da internacionalização na BXB foi realizado pela própria empresa, sem recorrer a terceiros – em função principalmente do perfil de investimento austero e conservador do fundador da organização no processo de internacionalização. Dessa forma, possíveis riscos quanto ao crédito não foram identificados.

Com relação aos riscos macroeconômicos, mesmo a questão cambial – tradicionalmente abordada em pesquisas da área – foi pouco evidenciada na internacionalização da BXB: não foram observadas técnicas de previsão ou gestão do risco cambial. Constata-se indiferença sobre a variação da moeda europeia:

independente do que aconteça, sempre será positivo (sobre o saldo) porque a moeda dos europeus é mais forte do que a nossa. Ainda que haja variação na relação – ora pode ser 2 para 1, ora pode ser 4 para 1 – a relação sempre será positiva pro nosso lado. Neste ponto eu não tive muita preocupação. (ENTREVISTADO 02)

Aponta-se ainda que a operacionalização da transferência financeira, em si, representou um desafio mais significativo do que a variação cambial:

Tivemos um pouco de preocupação em relação à transferência de dinheiro, que é uma operação complexa e cara, muita burocracia. Nós demoramos em torno de oito meses pra entender que o ideal seria um distribuidor na Alemanha que faturasse localmente e depois fizesse uma transferência – uma vez por ano, duas vezes por ano – pro Brasil, pra não gerar altas taxas de tarifa bancária. (ENTREVISTADO 02)

Outros riscos no nível macro, como política, governamental, inflação, aspectos sociais e naturais, não influenciaram o processo de internacionalização da BXB, assim como não dispuseram de técnicas de gestão.

No entanto, observa-se influencia do constructo “cultura” na escolha do parceiro internacional. Ainda que a oportunidade de expansão para os Emirados Árabes fosse economicamente viável, ruídos na comunicação dificultaram a continuidade nos negócios. Argumenta-se, entretanto, que

empecilhos na comunicação foram apenas a ponta do *iceberg*: a falta de uma base compartilhada de significados elevou a insegurança quanto ao parceiro.

Em outras palavras: a distância cultural, expressa por meio da comunicação, representou um risco ao negócio internacional; risco que foi minimizado na interação com o parceiro alemão. Dessa forma, o risco cultural, entendido como a expectativa de desempenho não satisfatório decorrente de divergências em crenças, valores e atitudes entre dois ou mais povos, não deve ser dissociado do processo de internacionalização da BXB.

Ao longo do tempo, entretanto, observou-se que o constructo perdeu importância relativa durante a internacionalização na BXB. O risco cultural, evidente no período que antecedeu à assinatura do contrato com organização alemã (2010-2012), esteve menos intenso na negociação com os parceiros portugueses (2012-2013) – fato que pode ser atribuído à elevação de confiança decorrente da aprendizagem experiencial. De fato, conforme aponta o entrevistado 02, sobre o licenciamento em Portugal: “na verdade, não foi planejado. Portugal aconteceu por um acaso, por uma oportunidade”.

A principal faceta do risco evidenciada no processo de internacionalização da BXB, e que suscitou esforços de gestão e planejamento, diz respeito ao risco de relacionamento (DAS; TENG, 1996). A minimização do comportamento oportunista, em função do acordo de parceria estratégica via licenciamento, foi o principal tópico de negociação e gestão. Destarte, buscou-se minimizar eventuais conflitos de interesses por meio do estabelecimento, via contrato, de objetivos em comum na operação internacional.

Ao contrário do risco cultural, o nível de importância atribuído ao risco de relacionamento durante o processo de internacionalização manteve-se estável. Por ser o fundamento da inserção no mercado externo, a formalização do contrato de licenciamento seguiu como prioridade para a BXB.

Destaca-se ainda a percepção do executivo sobre as diferenças entre o mercado nacional e o externo, e a influência sobre a interpretação dos riscos nos dois ambientes:

comparando a Europa com Brasil – pelo menos sobre os países de língua alemã, onde a gente fez um estudo mais aprofundado – de longe o risco aqui (no Brasil) é maior. Porque lá as coisas são mais claras, são mais bem definidas, mas levadas a sério. E aqui não, aqui

da noite pro dia mudam as regras do jogo, muda-se legislação tributária, as vezes por decreto... (ENTREVISTADO 02)

Dessa forma, ainda que grande parte da literatura atribua às diferenças entre mercado doméstico e externo à percepção gerencial sobre riscos (BROUTHERS, 1995), o mesmo não pode ser observado na internacionalização da BXB. No caso, as distinções evidenciadas favorecem, sobre o ponto de vista da análise de riscos, a operação internacional, especificamente nos países de língua alemã.

A figura 10 ilustra, por meio de um gráfico, os riscos identificados no processo de internacionalização da BXB, ao longo do tempo, assim como as decisões que estimularam tais percepções. No eixo horizontal localiza-se a linha de tempo, indicando marcos do projeto internacional e as questões que evidenciaram análises do risco (contorno em vermelho). Neste ponto, ressalta-se a obrigatória arbitrariedade na delimitação dos marcos: estes derivam de corte do objeto que é, essencialmente, fruto de escolha do pesquisador. Entretanto, conforme apontado na metodologia, a investigação não foi por eles limitada, mas expandiu-se além da assinatura de contrato de licenciamento com organização alemã. Na extremidade final, não foi indicado término para o processo, pelo caráter dinâmico e contínuo da própria acepção da palavra.

O eixo vertical representa tentativa de mensurar o grau de importância atribuído pelo tomador de decisão sobre cada risco evidenciado. No primeiro momento da internacionalização da BXB, o risco sobre a confiabilidade, ainda que identificado, foi considerado relativamente menos importante do que o risco cultural. Da mesma forma, o constructo não representou preocupação tão intensa como o risco de relacionamento – de fato, o principal aspecto evidenciado no projeto.

A linha tracejada no gráfico demonstra a “evolução” do grau de importância de cada risco no processo de internacionalização. Aponta-se como exemplo o risco cultural: observou-se que, na interação com o possível distribuidor português, questões culturais foram menos evidentes – por isso a “queda” no gráfico. Outros aspectos mantiveram-se estáveis e foram representados por linha tracejada paralela ao eixo horizontal.

Ressalta-se que tais avaliações foram resultado da interpretação do pesquisador sobre os dados coletados mediante revisão pelo entrevistado e informante-chave, conforme consta na seção de metodologia.

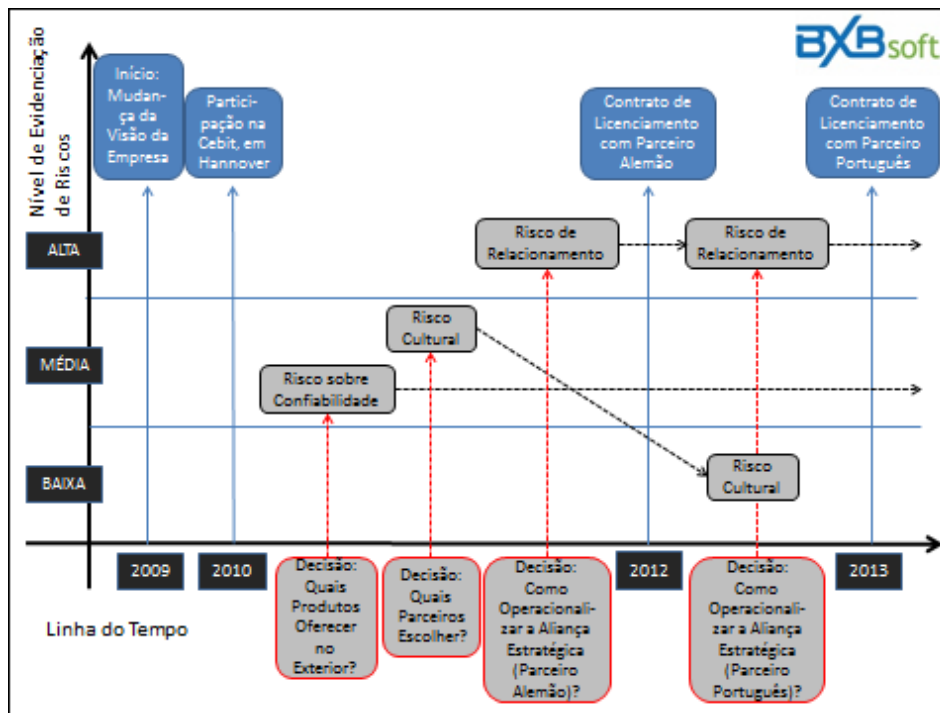


FIGURA 10 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA BXB SOFT

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

4.3.3 Perspectivas Gerais e Gestão do Risco

Em geral, pode-se afirmar que o processo de internacionalização na BXB foi conduzido de forma conservadora, buscando a minimização de riscos. Conforme declara o entrevistado 02, sobre o ritmo do processo:

foi lento, por nossa postura conservadora. Se eu tivesse disposição para captar uma dinheirama no banco pra abrir uma filial lá fora, ou tivesse dinheiro em caixa que pudesse bancar uma estrutura própria, o investimento seria maior e o risco também. Mas no nosso caso, como estamos fazendo tudo com calma e com ritmo de esforço e investimento desacelerado e sem ter pressa, o risco também, automaticamente, é de baixo pra médio.

O padrão identificado na gestão do risco na internacionalização da BXB condiz com três tipos de estratégias, relacionadas entre si: cooperação, *avoidance* e flexibilidade (MILLER, 1992). Sobre a primeira, argumenta-se que o

próprio contrato de licenciamento seja um termo de institucionalização de parceria estratégica, com propósito de benefício mútuo: sem a estrutura dos distribuidores internacionais, a BXB teria que estabelecer outras formas de interação com o exterior, possivelmente envolvendo dispêndios superiores. Por meio do licenciamento, cada organização pode se beneficiar das vantagens competitivas alheias – o princípio do cooperativismo.

Já a estratégia de *avoidance*, baseada em evitar riscos mediante transferência a terceiros (MASCARENHAS, 1982), decorre do próprio acordo de cooperação. Mediante contrato, acordou-se que as decisões, investimentos e ações competitivas no mercado europeu seriam de responsabilidade do licenciado, assumindo os riscos associados à competição local. Em função desta estratégia, não foram identificados, na internacionalização da BXB, riscos relacionados à dimensão meso de análise, referente à competição no mercado internacional.

Observa-se reflexo da transferência de riscos sobre o próprio planejamento estratégico. Com relação ao planejamento da parceria com organização alemã, o entrevistado 02 declara: “houve planejamento nos dois lados – só que mais intenso no lado deles. Eu diria que esse processo longo, de dois anos de articulações, conversas e planejamento, foi motivado 30% pela BXB e 70% pelo parceiro”. Dessa forma, sugere-se que a intensidade do esforço estratégico de cada organização possa ser um reflexo dos riscos assumidos na operação internacional.

Destaca-se também a estratégia de flexibilidade, mediante diversificação geográfica dos serviços comercializados no Brasil. Ao disponibilizar produtos no exterior, a BXB desenvolve fontes alternativas de receita que não são perfeitamente correlacionadas entre si. Logo, eventuais crises em um mercado podem ser compensadas por períodos de estabilidade em outro – a essência da diversificação é um dos motivos para a internacionalização da empresa. Para Miller (1992), a diversificação geográfica é uma das formas usuais de flexibilidade estratégica, pela capacidade de “reduzir o risco da organização mediante envolvimento em diversas linhas de produto e/ou mercados geográficos, com retornos que não são perfeitamente correlacionados entre si” (1992, p. 324, *tradução nossa*).

Na BXB, a estratégia de flexibilidade via expansão internacional contribuiu também para o alcance de eficiência produtiva, em função de dois fatores: i) estrutura enxuta da organização; e ii) características do setor de serviços. Embora o projeto de inserção no exterior envolva dispêndios para a empresa – como treinamentos específicos, participação em feiras e outros custos irre recuperáveis –, não houve nenhuma mudança substancial na estrutura organizacional que representasse elevação de custos fixos. Em outros setores da economia, como o industrial, talvez isso não fosse possível.

A internacionalização da BXB não envolveu aquisição de ativos específicos de relacionamento, ou mesmo contratação de equipe exclusiva para atendimento ao mercado externo. Por consequência, a organização foi capaz de elevar a sua receita, proveniente de contrato de licenciamento na Europa, sem comprometer elevado custo de capital – caracterizando a estratégia de flexibilidade, segundo Mascarenhas (1982) e Miller (1992).

A decisão sobre o modo de entrada no exterior mostrou-se determinante sobre os tipos de risco identificados na internacionalização da BXB, revelando empiricamente *tradeoffs* explorados na literatura (MILLER, 1992; BROUTHERS, 1995). A empresa, ao inserir-se no mercado internacional mediante licenciamento, nos termos propostos, minimizou riscos associados à competição externa; entretanto, outras facetas foram evidenciadas, como o risco de relacionamento, decorrente da parceria estratégica. Em aspecto mais amplo, o modo de entrada no exterior representou, simultaneamente, a raiz das estratégias adotadas e dos riscos evidenciados na internacionalização da BXB.

4.4 ALPHA TECNOLOGIA

A Alpha Tecnologia, com sede em Maringá/PR, foi constituída em 2002, iniciando atividades mediante desenvolvimento e comercialização de *softwares* ERP – único serviço até 2006. Em 2007, após conquista de cliente no setor agropecuário (setor de forte atuação na região norte do Paraná), a empresa inaugurou outra unidade de negócio, denominada *IT Service*, especializada em gestão de projetos. Também em 2007, começou a prestar serviços para órgãos da administração municipal por meio do *software* Consignet, específico para a gestão pública – desenvolvendo assim outra vertical de negócios.

A organização está direcionada para o mercado de médias e grandes empresas, com destaque para os seguintes ramos de atuação: i) agronegócio – responsável por 22% do faturamento; ii) instituições financeiras, especificamente para o setor de seguradoras (14% do faturamento) e bancário (10%); e iii) empresas de telecomunicação, responsáveis por 13% do faturamento da Alpha. Há também atuação em empresas de distribuição e varejo, organizações governamentais e do terceiro setor, dentre outras ramificações.

Sobre as condecorações recebidas, a Alpha foi agraciada, por 05 anos consecutivos (2009 a 2014), com o prêmio *Great Place to Work* (GPTW) na área de TI & Telecom pelo instituto homônimo – reconhecimento por práticas de gestão, principalmente na área de recursos humanos. A empresa conquistou também o certificado internacional CMMI (*Capability Maturity Model – Integration*) nível 3, referência de maturidade em práticas de engenharia de *software*, elaborado e concedido pela *Carnegie Mellon University*. Em 2012, foi condecorada como Prêmio Paranaense de Qualidade de Gestão.

A empresa conta hoje com sede administrativa na cidade de Maringá – local em que foi realizada a pesquisa –, filial em Presidente Prudente/SP, com equipe de desenvolvimento de *software*, e escritório em São Paulo/SP. No âmbito internacional, possui subsidiária na cidade de Hyderabad, na Índia, e parceiro em Atlanta (EUA). Neste estudo, foi abordado especificamente o processo de internacionalização via IED, que culminou na montagem de filial estrangeira via *greenfield investment*. A Alpha conta hoje com aproximadamente 160 funcionários, nas unidades do Brasil e da Índia.

A empresa foi a primeira organização de grande porte da IBSS investigada nesta pesquisa – uma das poucas do estado a superar a marca de 100 pessoas ocupadas. De fato, a primeira impressão do pesquisador foi a estrutura: a Alpha ocupa vários andares de edifício comercial na cidade de Maringá. Outro ponto que merece destaque é o reconhecimento estadual e nacional de excelência gerencial, comprovado por meio de prêmios e condecorações concedidas por revistas, associações de classe e outras entidades do setor.

4.4.1 A Internacionalização da Alpha

Iniciado em 2010 com a mudança estratégica da missão, o processo de internacionalização da Alpha, via IED, pode ser segmentado em três fases: i) concepção – com a elaboração da ideia de explorar o mercado externo; ii) desenvolvimento – busca por soluções operacionais para inserção na Índia; e iii) fase de abertura da filial propriamente dita, com ajustes via aprendizado experiencial. Em 06 de fevereiro de 2012 foi inaugurada a filial da empresa, na cidade de Hyderabad (Índia) – operação de investimento estrangeiro direto via *greenfield investment*. O investimento foi realizado integralmente com capital próprio.

Etapa de Concepção

O desejo de explorar o mercado externo, na Alpha, surgiu da visão do fundador e diretor-presidente da empresa. Em outras oportunidades, anteriores à abertura da organização, o CEO já havia ingressado em projetos internacionais – algo que “já estava em seu DNA”, conforme aponta o entrevistado 04. Já nos primeiros anos da década de 2000, a Índia, integrante do grupo BRICS, despontava como novo polo global de tecnologia. De fato, em duas viagens para o país (já como diretor-presidente da Alpha), o CEO pode acompanhar o estágio de desenvolvimento local na área. Dois fatores foram identificados como oportunidades: o relativo baixo custo da mão-de-obra local (quando comparada ao Brasil) e a abundância de pessoal qualificado – talvez um dos maiores desafios de organizações da IBSS (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012). Em 2010, a mudança estratégica da missão da empresa – empreender sobre sonhos globais – indicou a institucionalização do desejo latente pelo mercado internacional, marcando o início do processo de internacionalização da Alpha.

Ainda em 2010, mesmo sem estrutura internacional, a empresa iniciou política de contratação de funcionários estrangeiros, por meio de associações vinculadas ao âmbito universitário. Foram contratados dois colaboradores indianos: um estagiário (intercambista) para trabalhar como programador na matriz, e um funcionário, alocado na Índia, para trabalho remoto com gerenciamento de banco de dados *Oracle*. Aliando as viagens para o

exterior com a contratação de profissionais indianos, o diretor-presidente percebeu como oportuna a entrada da Alpha no país. Dois objetivos principais motivaram a inserção na Índia: i) possibilidade de redução de custos na folha de pagamento; e ii) aquisição de *know-how* internacional, para futuras operações no exterior. O propósito era que o escritório além-fronteira fosse uma extensão internacional da empresa, voltada para o desenvolvimento de *softwares*. Nesse sentido, a subsidiária não geraria negócios em termos de faturamento, mas absorveria parte da demanda nacional na produção/desenvolvimento de *softwares*.

Ressalta-se ainda que a opção pela Índia baseou-se nos investimentos do país no setor, que o posicionaram como polo global de tecnologia da informação. Adicionalmente, há o incentivo de redução no custo da mão-de-obra (mais barata do que no Brasil) e a vocação do país ao comércio internacional (fonte potencial de aprendizado/*know-how* para a Alpha). Dessa forma, observa-se que a decisão sobre a localização do IED deu-se pelo viés técnico/econômico, não comportamental. Ainda que a empresa desenvolvesse interações com indianos anteriormente, a distância psíquica do país para com o Brasil não é irrelevante. Teoricamente, conforme advogam as teorias clássicas da escola nórdica da internacionalização, seria mais provável inserção em localidades mais próximas culturalmente do Brasil, em função da menor distância psíquica.

Por fim, aponta-se a pouca experiência e conhecimento da empresa com relação à operacionalização no exterior, principalmente sobre remessa financeira e abertura de empresa na Índia – fatos evidenciados na etapa de desenvolvimento.

Etapa de Desenvolvimento

Concebida a ideia da inserção na Índia, a Alpha passou por etapa de operacionalização das questões internacionais. Destacam-se os desafios financeiros e legais vivenciados pela organização. Questões como o envio de recursos do Brasil para o país destino e consequente conversão na moeda local, para abertura da filial, tornaram-se problemática, por dois motivos: i) pouco conhecimento da organização sobre a operação; e ii) falta de apoio de outras entidades no processo de internacionalização da empresa, em especial

do setor financeiro. Conforme apontou o entrevistado 03: “Nós tivemos muitas dificuldades. Primeiramente não sabíamos nada sobre como mandar câmbio, e foi impressionante como que os bancos não conseguiam explicar o que a gente podia fazer”.

Outra dificuldade observada foi o processo de abertura de empresa no exterior, considerado muito burocrático e pouco claro pelo gerente administrativo. Neste sentido, um advogado internacional foi contratado pela Alpha, para garantir lisura e maior entendimento sobre questões legais do país, cuja lógica de operação é distinta da brasileira (ENTREVISTADO 03).

Oficializada a abertura de filial na Índia, encerra-se a fase de desenvolvimento e inicia-se a etapa de inserção internacional da Alpha.

Etapa de Inserção Internacional

Constituída oficialmente a empresa no exterior, os principais desafios passaram a ser de natureza cultural e sobre a gestão de pessoal – tanto no Brasil quanto na Índia. Culturalmente, houve divergências sobre o modo de trabalho do estrangeiro. Aponta-se que o indiano possui perfil menos criativo que o brasileiro; este, embora represente uma despesa maior para a Alpha em termos gerais, apresenta produtividade superior ao primeiro. Outro fator apontado é a diferença entre o sistema educacional: segundo os entrevistados, o brasileiro supera o indiano.

Outro desafio encontrado nesta fase relaciona-se com as dificuldades de ser estrangeiro no país destino – desvantagens conhecidas na literatura pelo termo *liability of foreignness*, em função de “todos os custos adicionais que uma firma operando em mercados externos incorre e que a empresa local não incorreria” (ZAHEER, 1995, p. 343, *tradução nossa*). Ao longo da sua história, a Alpha tem se consolidado como um *case* de sucesso na área de TI do Paraná, reconhecida publicamente como empresa de gestão eficiente. A reputação positiva perante o mercado e sociedade, construída ao longo do tempo, faz com que a empresa seja respeitada pelo público em geral, no Brasil. Tal reconhecimento, entretanto, não era compartilhado na Índia, onde a organização era desconhecida.

De fato, conforme aponta o gerente administrativo, observou-se que o nível de comprometimento dos profissionais de TI no Brasil não era

acompanhado pelos funcionários da filial indiana. Conforme declara o entrevistado 03, sobre as primeiras contratações no exterior: “Em cerca de 70% das nossas contratações na Índia, o profissional não aparecia no primeiro dia de trabalho. Além disso, os novos contratados negociavam abruptamente com outras empresas e não nos comunicavam”. Ainda segundo o gerente administrativo, colaborava para esse quadro a legislação trabalhista indiana sobre o período de experiência, que garantia ao trabalhador dois meses de estabilidade no novo emprego. Tais dificuldades culturais e legais foram contornadas via contratação de funcionários juniores, recém-egressos de universidades e teoricamente mais abertos para absorver a cultura da matriz.

Outro desafio vivenciado foi a readequação de atividades internas pela equipe brasileira, em função das novas atribuições internacionais. Observou-se período de acúmulo de atividades/responsabilidades, sobrecarregando o quadro funcional na matriz.

Embora presente em etapas anteriores, observou-se redução da consideração sobre o câmbio, em função principalmente do aprendizado do dia-a-dia – conhecido na literatura como aprendizado experiencial. Sobre a operação cambial de transferência financeira do Brasil para a Índia:

a gente foi aprendendo com o tempo. Nós enviávamos o dinheiro sempre no primeiro ou no segundo dia do mês; depois, começamos a perceber que as taxas nessas datas eram mais elevadas. Então começamos a alternar o dia de transferência. Mas não tivemos nenhuma orientação, a gente foi fazendo testes por conta mesmo. (ENTREVISTADO 03)

4.4.2 Identificação de Riscos na Internacionalização da Alpha

No processo de abertura de filial no exterior, foram observadas distintas etapas – novamente, arbitrárias conforme corte e interpretação do pesquisador, ainda que validadas pelos participantes –, com desafios e incertezas/riscos também diferentes. Na fase de concepção, o principal desafio identificado era de natureza cultural; neste sentido, esforços foram empreendidos para criar uma aproximação entre a cultura brasileira da Alpha e dos indianos. A contratação de colaboradores originários deste país, alocados em Maringá e na Índia, é um exemplo.

Ainda que o aspecto cultural não esteja especificamente definido na classificação de Miller (1992) – posto que se encontra diluído em outras categorias –, acredita-se ser, na internacionalização da Alpha, constructo importante. De fato, os desafios e esforços empreendidos na fase de concepção tiveram, como pano de fundo, a minimização de eventual desempenho não satisfatório em função de divergências culturais. Portanto, entende-se que o risco cultural exerceu influência específica no processo de internacionalização da Alpha, a ponto de ser destacado individualmente.

Na fase de desenvolvimento, questões de âmbito macroeconômico foram evidenciadas – especificamente o câmbio. Ainda que a moeda local fosse a rúpia indiana, observou-se preocupação maior com a volatilidade do dólar americano (US\$), uma vez que era a moeda de intermediação. Entretanto, não foram observadas técnicas quantitativas de previsão da moeda.

Se na etapa de desenvolvimento o câmbio era o aspecto mais evidenciado no planejamento, após a efetiva entrada na Índia este perdeu importância relativa, ao passo que a operação de transferência financeira era absorvida pela empresa.

Taxas de juros e inflação não foram destacadas, ainda que pudessem impactar no desempenho da filial indiana. Outros aspectos de nível macro, como a política, política de governo, social e natural (MILLER, 1992), tampouco foram identificados.

Ainda na etapa de desenvolvimento, observou-se preocupação com a adequação da Alpha às questões legais no país. Não se trata exatamente de risco de política de governo: o principal obstáculo não era a mudança no aparato legal da sociedade, mas o aparato em si. Compreender a lógica da legislação indiana, assim como adequar-se a ela, foi a preocupação nesta etapa. Conforme aponta o entrevistado 03: “nós nunca tivemos problemas governamentais para entrar (na Índia). De vez em quando surgia lá um novo governador... podiam até seguir uma linha diferente, mas nada que impactasse na nossa rotina”.

Neste ponto, destaca-se que nem todo desafio representa um risco para a organização: ainda que o primeiro possa impactar negativamente no desempenho organizacional, o risco pressupõe instabilidade, caráter de mudança em determinado aspecto – aquilo que Miller (1992) designa como

incerteza. No contexto da Alpha, a dificuldade residia na compreensão do aparato legal, não na mudança da legislação; representava, em outras palavras, um desafio, não risco.

A fase de inserção internacional – compreendida no intervalo entre a criação da empresa no exterior e o seu efetivo funcionamento – foi marcada por riscos no nível organizacional e, em dimensão mais ampla, no aspecto cultural. Sobre o último destaca-se que, à medida que a organização interagia em ambiente externo e adquiria conhecimentos e relações locais, a imprevisibilidade decorrente da cultura indiana era menos evidenciada no processo. Destarte, observou-se a transferência do risco cultural – constructo de dimensão ampla, referente a crenças e valores de uma população – para aspectos em nível menos abrangente, relacionados às questões organizacionais.

De fato, evidenciam-se na fase de inserção fatores relacionados à formação e gestão da equipe na Índia, em especial o risco sobre comportamento oportunista e operacional. O primeiro, decorrente de conflitos de agência entre os colaboradores indianos e a direção da empresa no Brasil, pode ser destacado pelo absenteísmo dos funcionários locais – conforme destacado pelos três entrevistados. O risco operacional, por sua vez, relaciona-se ao hiato entre o desempenho previsto e o alcançado pela equipe no exterior, principalmente quando comparado ao desempenho da equipe brasileira. A forma de gestão adotada pela Alpha, em ambos os casos, foi a contratação de funcionários recém-egressos de universidades.

Um fator relevante na internacionalização da Alpha é que o projeto de abertura de filial na Índia não envolvia competição pelo mercado local: *a priori*, conforme destacado pelos entrevistados, o propósito do IED era de suporte à operação brasileira. Conforme declara o entrevistado 03: “ela praticamente não geraria negócios em termos de faturamento; a ideia era enviarmos demandas para o time de desenvolvedores de *software* em Hyderabad”.

Dessa forma, questões relacionadas à competição local, sintetizadas no modelo de Miller (1992) como incertezas de nível meso, não foram identificadas no processo de internacionalização da Alpha, em nenhuma das etapas.

A figura 11 ilustra, em cada etapa da internacionalização da Alpha, os riscos evidenciados no processo.

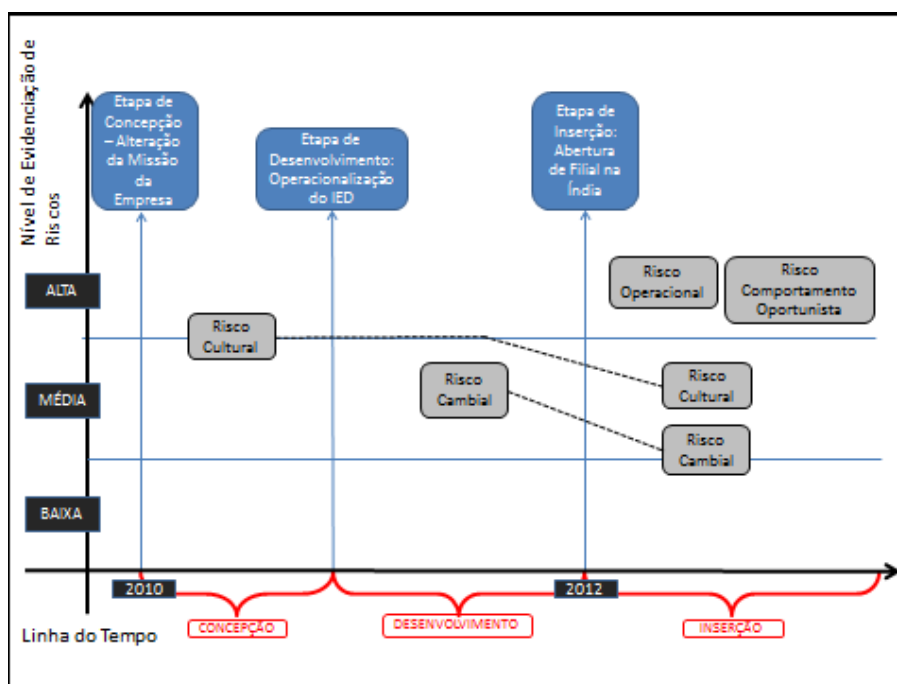


FIGURA 11 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

4.4.3 Perspectivas Gerais e Gestão do Risco

De forma geral, poucos riscos foram evidenciados na internacionalização da Alpha, ainda mais considerando que a abertura de filial estrangeira via *greenfield investment* representa dispêndios de capital não desprezíveis – teoricamente superiores às outras formas de inserção investigadas nesta pesquisa. Ainda que a Índia se notabilize globalmente como destino de IEDs – desenvolvendo, em tese, ambiente institucional mais seguro para negociações internacionais –, a abertura de subsidiárias em país estrangeiro envolverá, necessariamente, risco político (MASCARENHAS, 1982). Na visão do autor, a possibilidade de nacionalização de ativos não deve ser desconsiderada na avaliação sobre IED. Não obstante, tal faceta não foi identificada na internacionalização da Alpha.

Outro exemplo pode ser atribuído aos riscos macroeconômicos: estes se resumiram ao câmbio, ainda que a taxa de inflação ou a política de juros pudessem impactar no desempenho organizacional da filial estrangeira.

Ainda que facetas do risco tenham sido desconsideradas, o processo de internacionalização da Alpha é, em si e na visão dos entrevistados, arriscado. E o risco decorre, principalmente, da percepção dos participantes sobre as diferenças entre Brasil e Índia – em especial a distância cultural. Logo, outros fatores devem ser inferidos para teorizar a aparente contradição; argumenta-se que a informalidade no planejamento estratégico seja um deles.

De maneira geral, um comentário que foi repetido nas entrevistas – ainda que de formas distintas pelos três participantes –, e que se reflete na maneira como riscos foram conduzidos na internacionalização da Alpha, é de que o processo foi gerenciado de maneira pouco formal. Ainda que a pauta da internacionalização constasse explicitamente no planejamento estratégico, por meio da missão organizacional, muitos dos riscos evidenciados pela empresa foram trabalhados no dia-a-dia, via aprendizagem experiencial. A declaração do entrevistado 03 sintetiza esse raciocínio: “A análise de riscos faltou muito dentro desse projeto. A gente falou assim: vamos? Então vamos. E nós fomos desbravando; os problemas foram acontecendo e nós tentávamos resolvê-los”. E completa:

nós tivemos muitos problemas, sem dúvidas; só que houve muitos problemas que a gente não imaginava, e acho que mesmo se a gente tentasse fazer um levantamento dos riscos, nós não íamos imaginar que passaríamos por tudo que passamos. (ENTREVISTADO 03)

De fato, não foram constatadas ferramentas formais de mensuração/avaliação do risco no processo de internacionalização da Alpha, como a técnica de *hedge* cambial ou de cenários. Especificamente sobre o câmbio – única variável macroeconômica evidenciada na internacionalização –, a preocupação se deu mais sobre a sua operacionalização do que pela variabilidade na cotação das moedas envolvidas. Levando-se em consideração que a filial na Índia não gera faturamento para a empresa – logo, a operação não conta com *hedge* natural (despesas e receitas na mesma moeda estrangeira) –, pode-se inferir que variações cambiais impactam no desempenho econômico/financeiro da organização.

Entende-se também que, pelo fato da proposta de abertura de subsidiária não envolver disputas pelo mercado internacional – ao menos a

priori –, riscos relacionados à competição do setor seriam ignorados. De fato, não foram observadas análises pormenorizadas sobre o mercado ou competição local.

As principais facetas do risco evidenciadas no processo referem-se à cultura do país destino – inicialmente em dimensão ampla, referente aos valores e costumes indianos como um todo, e depois em nível organizacional, especificamente sobre a mão-de-obra local. Uma das práticas de gestão evidenciadas foi a contratação de colaboradores indianos (alocados no Brasil e na Índia), antes da abertura da subsidiária. Ainda que em contextos distintos, interações prévias com a cultura do país estrangeiro podem ter auxiliado o processo de internacionalização da Alpha.

Ainda sobre a forma de gestão do risco, identifica-se a flexibilidade (MILLER, 1992) como estratégia predominante de combate aos riscos da internacionalização na Alpha. Segundo Aaker e Mascarenhas (1984), flexibilidade estratégica pode ser entendida como a habilidade da organização em se adaptar às mudanças substanciais, incertas e rápidas do ambiente. Nesse sentido, aponta-se que um dos principais desafios das empresas da IBSS, no Brasil, é lidar com os custos e a escassez de mão-de-obra especializada (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2012). Logo, ao inaugurar filial na Índia, a Alpha adquire acesso a um novo mercado de trabalho com custo relativamente baixo, capaz de suplantando eventuais necessidades na demanda de desenvolvimento de *software*.

4.5 Cinq Technologies

A Cinq Technologies, empresa com sede em Curitiba/PR, foi constituída em 1992 e conta hoje com aproximadamente 200 funcionários, localizados nas instalações da matriz em Curitiba, na fábrica de *software* em Ponta Grossa e no escritório comercial de São Paulo. A empresa nasceu da iniciativa de dois empreendedores, com o nome de Qualipro – primeira razão social.

Com a inclusão do entrevistado 06 no quadro social em 1996, houve uma mudança estratégica no foco da empresa, passando a atuar como provedor de internet – nos primeiros anos da internet no Brasil. A Qualipro era uma das pioneiras no estado do Paraná, sendo, na época, o quinto provedor do

estado. Além desse mercado, notabilizou-se também por desenvolver projetos utilizando a tecnologia da internet em serviços bancários, com padrões abertos – prática pouco usual na época. Em 1996 a empresa lançava o segundo internet banking do Brasil, para o antigo Banestado (Banco do Estado do Paraná) – que seria privatizado em 2000.

No ano 2000, fruto de processo de fusão com empresa de TI paulista, a Qualipro passa a se denominar Cinq Technologies e retorna o foco estratégico no desenvolvimento de *softwares* customizados – unidade de negócio que se mantém até hoje e é o carro chefe da empresa. Também neste ano inicia-se o seu processo de internacionalização.

São três os principais mercados-alvo da Cinq atualmente, a saber: i) grandes empresas nacionais do setor financeiro, de telecomunicação e industrial, consumidores de tecnologia; ii) empresas nacionais de economia mista (público-privado), em especial as instituições do sistema S; e iii) grandes empresas internacionais do ramo aéreo e de telecomunicações. A fatia da receita proveniente do mercado externo é significativa, representando aproximadamente 33% do faturamento.

4.5.1 A Internacionalização da Cinq Technologies

O processo de internacionalização da empresa pode ser segmentado em 04 fases, a saber: i) concepção – desejo inicial de atender o mercado externo e primeiras interações; ii) estruturação – contratação de funcionário específico e outras iniciativas para estruturar a inserção internacional; iii) inserção – primeiros contatos no exterior, com faturamento ainda pouco representativo; e iv) maturação – maior inserção e representatividade do comércio internacional na receita da empresa, com ganhos de escala. Tais etapas abrangem o período de 2000 a 2014.

Fase de concepção

Esta etapa notabiliza-se pelo desejo inicial de explorar o mercado externo – derivado da experiência pessoal dos principais sócios – e pelas primeiras interações internacionais. Neste sentido ressalta-se que, apesar dos riscos e desafios inerentes, a internacionalização era interpretada como uma

oportunidade promissora. Os três principais executivos da empresa, em outras oportunidades, haviam desenvolvido trabalhos no exterior, com sucesso. Conforme aponta o entrevistado 06:

em empregos anteriores eu e o Edson (sócio da Cinq) tivemos a oportunidade de trabalhar fora do Brasil, e nós víamos esse mercado como bem interessante. O Jayro também, quando fundou a empresa, já tinha realizados alguns projetos pessoais para a Alemanha, de forma que sempre foi um desejo nosso ter uma atuação internacional.

Inicialmente, a internacionalização deu-se por interações com empresas multinacionais, com o propósito de adquirir tecnologias ainda incipientes no Brasil – embora sem prestação de serviços propriamente dito para o mercado externo. Por meio de grande cliente nacional chamado Procomp, na época líder do setor de automação bancária, a Cinq teve contato com a Diebold – multinacional estadunidense do setor e um dos fornecedores internacionais da Procomp. Ressalta-se ainda que a inserção da Diebold como fornecedora da empresa não pode ser descolada do processo de abertura econômica no Brasil, na década de 90. De fato, algumas atividades antes internalizadas na Procomp, uma vez incentivada pela redução da alíquota do imposto de importação e outras facilidades, estimularam a terceirização internacional e a contratação da Diebold dos EUA pela empresa brasileira.

O relacionamento entre a Diebold do Brasil e a Cinq evoluiria, futuramente, para interações mais íntimas, complexas e com foco sobre o mercado externo. Na etapa da concepção, entretanto, evidenciam-se as primeiras interações com empresas estrangeiras, assim como a vocação dos executivos da empresa pelo mercado internacional – interpretado como oportuno.

Fase de Estruturação

A etapa da estruturação engloba as adaptações iniciais da empresa para o mercado externo, assim como primeiros aprendizados, considerações sobre riscos e interações com clientes fora do Brasil. Surge como fruto desse trabalho o Plano de Negócios Internacionais da Cinq, em 2002 – ferramenta estratégica com o objetivo de sistematizar o conhecimento na área e guiar as decisões sobre internacionalização. Destacam-se, nessa etapa, a busca por

conhecimento/aprendizado e interações com parceiros nacionais, organizados em redes empresariais – como o APL de TI do Paraná.

Ainda no final da década de 1990, fruto de projeto de expansão internacional, a Diebold adquire a Procomp no Brasil e passa a integrar o mercado nacional de automação bancária – a empresa havia adquirido também a italiana Olivetti, do mesmo ramo. Dessa forma, a Cinq torna-se fornecedora de serviços de tecnologia da informação para a Diebold Brasil, participando de projetos internacionais – o primeiro já em 2002. A expansão da Diebold no Brasil é entendida como uma possibilidade de maior inserção e aprendizado da Cinq no mercado externo, posto que:

acabou nos dando a oportunidade de trabalhar em projetos com times dos EUA, e assim começou a internacionalização da Cinq. Em 2002, nós começamos a trabalhar num projeto para criação de uma família de ferramentas de teste para caixas eletrônicos, que era desenvolvido conjuntamente no Brasil, nos EUA e na Itália. (...) Hoje em dia essas funções que nós desenvolvemos são utilizadas no mundo inteiro, principalmente nas fábricas da China e Índia, pelas equipes da Diebold. Esse foi o nosso primeiro projeto internacional. (ENTREVISTADO 06)

Na época foi contratado um funcionário exclusivo para o projeto de internacionalização, com o objetivo de mapear uma base de conhecimento sobre o assunto. Foram procuradas empresas brasileiras de TI que exportavam – organizadas por meio do APL (Arranjo Produtivo Local) de TI do Paraná –, assim como clientes e outros parceiros com vivência internacional. Embora nenhuma consultoria particular tenha sido contratada, a Cinq recorreu a algumas organizações com *know-how* na internacionalização, como o Sebrae/PR, o Centro Internacional de Negócios da FIEP/PR (Federação das Industrias do Estado do Paraná) e entidades financeiras, além do próprio APL local. Ao todo, quatro colaboradores participaram da realização do projeto de internacionalização: os três executivos principais (dentre eles o entrevistado) e o funcionário exclusivo da área.

Os principais pontos abordados no Plano de Negócios Internacionais foram: operacionalização da internacionalização – como realizar contratos internacionais, como faturá-los, questões cambiais, administrativas e legais do processo – e o mapeamento das oportunidades e ameaças (análise SWOT), com base em questões macroeconômicas globais.

O planejamento estratégico da internacionalização foi o primeiro passo, na Cinq, de uma sistematização do conhecimento sobre o tema. Entretanto, conforme será destacado nas fases posteriores, o aprendizado não se restringiu à fase de estruturação – pelo contrário, acompanhou a empresa em todas as outras etapas do processo, moldando a consideração sobre riscos e a maneira de gerenciá-los.

Fase da Inserção

A fase de inserção internacional inicia-se com o fechamento de contrato com a Diebold para participação de projeto em nível global, em 2003 – ano do primeiro faturamento internacional. Por meio de indicações, a Cinq logrou outros clientes externos, como a XM Satellite Radio (empresa estadunidense especializada em rádios por satélite) e a Sita, cooperativa internacional especializada em prover serviços de tecnologia da informação para a indústria de transporte aéreo, com sede na Suíça. Outros projetos de menor porte também foram conquistados, na França e Espanha. Todos os projetos eram operacionalizados remotamente, e envolviam eventuais atendimentos *in loco* ao cliente estrangeiro, assim como visitas e inspeções do cliente na sede da Cinq em Curitiba.

Pode-se afirmar que a fase de inserção caracterizou-se pelos primeiros faturamentos em moeda exterior (majoritariamente em dólar americano) e pelo aprendizado operacional e cultural. A Cinq viu-se obrigada a implementar, na prática, o planejamento internacional idealizado na fase de estruturação. Como principais desafios, citam-se: i) cultural – relacionado ao modo de se fazer negócios no ambiente externo; ii) a montagem de equipes – necessidade de atender exigências dos clientes externos, como a senioridade (colaboradores que aliassem experiência prolongada na área com a fluidez no idioma estrangeiro); iii) o trabalho remoto; e iv) finanças internacionais – envolvendo a operacionalização do câmbio, formas de recebimento/pagamento no exterior e taxas de juros.

A representatividade das operações estrangeiras no faturamento global da empresa, entretanto, ainda era relativamente baixo. A partir de 2007, a Cinq inaugura um novo período de exploração internacional, caracterizado pela alavancagem das operações externas, ganhos de escala e consequente

aumento da representatividade de receitas internacionais no faturamento da organização – caracterizando assim a fase seguinte, de maturação internacional.

Fase de Maturação Internacional

Na fase de inserção, o número de colaboradores diretamente envolvidos nos projetos internacionais oscilava entre oito e dez, com faturamento relativamente pouco representativo. A partir de 2007, em função do crescimento da demanda internacional e da maior lucratividade deste mercado em comparação ao nacional, a Cinq passa a direcionar a sua estratégia, quase exclusivamente, para projetos internacionais. Inaugurou-se assim novo estágio de evolução de suas atividades externas, com maior volume de contratações e necessidade de estrutura – embora ainda sem abertura de filiais fora do Brasil. A empresa ampliou consideravelmente o quadro funcional, na época com 60 profissionais específicos para a área. O número de viagens para o exterior também se elevou, seja para participações em feiras ou atendimento de clientes. Em 2010, as receitas externas passaram a representar 40% do faturamento da empresa.

Em 2011, entretanto, os efeitos da crise econômica global de 2008, em conjunto com a desvalorização do dólar americano, impactaram no volume de negócios da Cinq fora do Brasil. A organização então optou por frear a investida internacional, reduzindo o quadro funcional específico para 40 funcionários – número médio atual de colaboradores na área. Ressalta-se que os principais clientes externos da empresa localizam-se nos EUA, Canadá e Inglaterra – países bastante afetados pela crise do *Subprime*. Dessa forma, alguns projetos foram adiados ou cancelados, forçando uma adaptação contingencial da estratégia da organização. Sobre este período e a relevância da internacionalização para a Cinq, aponta o entrevistado 06:

Há alguns anos a gente realmente buscou direcionar quase que a empresa inteira para o mercado internacional, porque é um mercado onde a gente possui uma boa lucratividade. Com a crise e consequente desvalorização do dólar, acabou não sendo tão vantajoso em algumas situações – mas a relevância é bastante grande e é um dos nossos focos, realmente, os projetos internacionais.

4.5.2 Identificação de Riscos na Internacionalização da Cinq

Durante as quatro etapas do processo de internacionalização da Cinq, distintas facetas do risco foram evidenciadas, assim como maneiras de gerenciá-lo. Inicialmente, considerações sobre riscos foram identificadas na fase de estruturação, por meio do Plano Internacional de Negócios, realizado pela empresa em 2002. Sendo uma variável com influência direta no faturamento internacional, o câmbio se tornou a primeira faceta do risco a ser analisada pela Cinq – tanto a oscilação das principais moedas estrangeiras como a maneira de operacionalizá-lo (inicialmente desconhecida). Questões políticas também foram estudadas, principalmente com relação ao ambiente institucional de negócios. Destacam-se também, no documento, preocupações sobre a adaptação interna para o mercado externo – como a forma adequada de comunicação da Cinq para o exterior.

Na etapa de inserção, outros tipos de riscos foram evidenciados, com destaque para o risco cultural – entendido como o risco de desempenho não satisfatório devido a ruídos na comunicação e nas interações/relacionamentos com o exterior, assim como no próprio modo de “fazer negócios”. Ressalta-se que as operações internacionais eram executadas e gerenciadas remotamente – muitas vezes lidando com equipes em diversos pontos do globo, como foi o caso no projeto da Diebold. Neste sentido:

Inicialmente, nós sentíamos algumas dificuldades culturais, como saber se comunicar apropriadamente, como negociar os contratos ou como fazer as revisões anuais. Com o passar do tempo, esse risco foi sendo minimizado – a empresa adquiriu *know-how* na área. (ENTREVISTADO 06)

Uma das formas de lidar com o risco cultural, na Cinq, é por meio da política de recursos humanos: a empresa adota política de admitir gestores com comprovada experiência internacional nos mercados em que atua (EUA, Canadá e Inglaterra). Inicialmente, foi contratada uma gerente brasileira com mais de 10 anos de vivência nos EUA; posteriormente, assumiu a função um gestor canadense. Sobre o tema:

na questão da comunicação – um dos pontos em que hoje somos fortes –, e que minimiza o risco cultural, é que os nossos gerentes de conta já tinham uma bagagem internacional bastante grande. Hoje a função é exercida por um canadense, sendo que nossa gerente de contas anterior era uma brasileira que morou 15 anos nos EUA. Isso minimiza a questão de comunicação. (ENTREVISTADO 06)

A empresa investe também em cursos/treinamentos para atender o mercado externo, além de manter atuação em rede por meio do APL de TI no Paraná – quando são compartilhadas experiências entre os membros, em reuniões periódicas. Essas práticas têm o objetivo de familiarizar os colaboradores da empresa com o ambiente internacional de negócios, mitigando o risco cultural.

O risco cambial continuou presente na fase de inserção – de fato, esse mostrou ser uma preocupação contínua na Cinq. Duas formas de gestão foram identificadas nesta etapa: técnica de cenários e *follow up* periódico. No primeiro caso, baseado em séries históricas e consultas de dólar futuro, a organização traça possíveis bandas cambiais para cada projeto internacional, atribuindo curvas de probabilidade. Adota-se aquela que representa o cenário pessimista – algumas vezes com uma desvalorização hipotética de até 10% da moeda estrangeira. Desse modo, a Cinq assume uma postura conservadora na orçamentação, buscando a rentabilidade de projetos ainda que sujeitos às oscilações cambiais. As séries históricas são então atualizadas e revistas periodicamente, em reuniões de planejamento – *follow up* mensal.

Ressalta-se ainda, com relação ao câmbio, que a operação da Cinq é “descasada” – embora as despesas sejam integralmente na moeda nacional, aproximadamente 30% da receita provêm do mercado externo, em dólares americanos (US\$). Dessa forma, a Cinq não conta com a “proteção cambial natural”, sendo impelida a gerenciar o câmbio de outras formas.

Outro faceta evidenciada na fase de inserção, e que manteve-se constante durante todo o processo de internacionalização, foi o risco de crédito – especificamente a inadimplência. Na visão do entrevistado 06, este é um tópico relativamente seguro para a empresa, em função das características do mercado alvo internacional (constituído por grandes organizações em ambiente teoricamente mais previsível). Entretanto, em eventuais projetos para mercados não explorados pela organização, a inadimplência é evidenciada.

Neste sentido, afirma o executivo: “nós já tivemos a oportunidade de trabalhar em projetos pra África; nestes casos, a gente sempre procura minimizar isso (inadimplência), fazendo com que o serviço seja pago antecipadamente”.

Na fase de maturação, observa-se redução das considerações sobre o risco cultural – em função principalmente do aprendizado experiencial nas fases anteriores. Ao longo do tempo, inclusive, a empresa percebeu ser esta uma vantagem competitiva no mercado internacional, principalmente com relação aos concorrentes indianos. Conforme declara o entrevistado 06, sobre o tema:

A questão do fuso horário é uma vantagem grande nossa, além do aspecto cultural. O vice-presidente de um dos nossos clientes, que trabalha com fornecedores da Índia e do Brasil, costuma dizer: “pra Índia eu não vou. Eu mando os diretores e gerentes irem; não gosto da comida e, além do mais, há o risco de intoxicação”. O pessoal lá tem hábitos alimentares um pouco diferentes do nosso; a nossa cultura é ocidental, então é mais fácil. Normalmente, quando trabalhamos com os americanos, eles querem vir pro Brasil, gostam de ter contato com os brasileiros.

Outra mudança nessa fase é a adição de uma forma de gestão do risco cambial consagrada no mercado financeiro: a utilização de *hedge*. Em contratos que envolvem volume maior de receita – frequentes na etapa de maturação – a Cinq passou a considerar o *hedge* como estratégia viável para estabilidade cambial, apesar do custo operacional da transação. Dessa forma, a empresa busca maior previsibilidade na rentabilidade de grandes contratos, ainda que com maior custo operacional – *tradeoff* típico nas pesquisas sobre a relação risco/retorno.

Um fator de risco antes ignorado, e que na etapa de maturação mostrou-se presente, é o risco de inflação. Principal componente nos custos da empresa, quando da orçamentação de um projeto, o dispêndio com mão-de-obra representa em torno de 60% do custo total de um contrato internacional de desenvolvimento de *software*. Assim sendo, pressões dos sindicatos no Brasil para reajuste salarial, na forma de dissídio coletivo, podem impactar na rentabilidade de um projeto. Em geral, o valor percentual adotado baseia-se em índices nacionais de inflação, como o IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado), apurado mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O mecanismo encontrado pela Cinq para combater a inflação é a adição de cláusulas que garantam revisão e correção dos valores estabelecidos nos contratos internacionais – normalmente com periodicidade anual e atrelado também ao IGP-M. Em outras palavras, transmite-se a inflação brasileira ao cliente internacional. Entretanto, dependendo de condições da economia global, tais ajustes podem não ocorrer, ainda que previstos no contrato – um risco não calculado, segundo o executivo. Ele explica:

dependendo de como está a economia mundial, simplesmente não há nenhum tipo de indexação. Nós já ficamos três anos com tabela de preços congelada, porque, apesar de no contrato estar previsto isso, na hora de fazer a repactuação, os nossos clientes declinavam. (ENTREVISTADO 06)

Observou-se tal prática no período da crise global de 2008, impelindo a Cinq a considerar a inflação como variável impactante no desempenho da organização. Trata-se de um tipo de risco sistemático (ROSS *et al*, 2002), abrangente em toda a economia e com pouca ou nenhuma capacidade de agência por parte da empresa. Em geral, a Cinq procura reduzir este impacto gerenciando a produtividade nos projetos internacionais.

Ao longo do processo de internacionalização, o risco político – tradicional na literatura da área –, foi pouco evidenciado. Embora admita que seja um ponto importante na busca pelo mercado externo, o entrevistado 06 ressalta que, no caso da Cinq, este é minimizado em função do mercado-alvo da empresa, constituído por grandes corporações em nações de capitalismo maduro. Sobre a questão política, o executivo afirma:

Na Cinq, pelo foco do nosso trabalho, a parte política é minimizada. Se atuássemos em outros lugares, eu acredito que teríamos que ter mais cuidado e elaborar melhor; como nós atuamos nos EUA, Canadá e Inglaterra, alguns desses aspectos de risco acabam sendo minimizados, também pelo foco em grandes clientes. Então a gente não precisa se preocupar tanto com isso. (ENTREVISTADO 06)

O risco político, de fato, foi identificado na etapa de estruturação, por meio de mapeamento global constante no Plano de Negócios Internacionais. À medida que a organização inseria-se no mercado externo, entretanto, a importância relativa do constructo perdia intensidade. Salvo em ocasiões

específicas, o risco político, já na etapa de maturação, não exercia influência sobre as decisões da organização.

Com relação aos riscos ao nível da indústria – dimensão meso, segundo classificação sobre incertezas de Miller (1992) –, observam-se referências ao risco competitivo, especificamente sobre a rivalidade internacional. Na disputa pelo mercado externo, a Cinq concorre principalmente com organizações estadunidenses e indianas. Para cada caso, difere-se o posicionamento estratégico da organização. Quando há predomínio de empresas estadunidenses na competição por determinado projeto internacional, o preço torna-se a principal vantagem competitiva da Cinq. No caso de disputa com empresas da Índia, a aproximação cultural do Brasil com os países centrais (EUA, Canadá e Inglaterra) é destacada como vantagem competitiva. Aspectos como a menor distância geográfica (incluindo o fuso horário) e cultural (compartilhamento de valores e costumes) tornam-se vantagens competitivas exploradas pela organização, na competição com empresas da Índia.

O risco competitivo, entretanto, não foi evidenciado nas etapas iniciais, de concepção e estruturação. Dois fatores contribuíram para o quadro: i) a maioria dos clientes da organização, tanto no Brasil quanto no exterior, são conquistados mediante indicações – o que contribui para maior previsibilidade na competição local; e ii) a participação em processos de cotação de projetos, em si, não envolve quantia significativa de investimento financeiro. De fato, a prestação de serviços de tecnologia da informação, ainda que voltada ao mercado externo, envolve custos fixos menos significativos do que em outros setores da economia (como na produção industrial).

A partir do momento em que a organização dispôs de estrutura exclusiva para o mercado internacional (fase de inserção em diante), consequentemente elevando o custo fixo específico para a operação, o insucesso na competição externa passou a impactar de forma relevante no desempenho organizacional – evidenciando o risco competitivo. De fato, observou-se que, à medida que a Cinq elevava sua participação no mercado internacional – consequentemente agregando mais estrutura dedicada aos clientes externos –, ampliava também a importância relativa do constructo no processo de internacionalização.

Neste sentido o risco mais relevante, uma vez assinado o contrato de prestação de serviço, envolve as características do projeto em si – como o

dimensionamento de equipe, orçamentação, cláusulas de proteção e outras nuances da gestão de projetos. Logo, faz-se necessário diferenciar os riscos identificados no processo de internacionalização daqueles envolvidos em projetos específicos: embora relevantes para o sucesso no exterior, riscos na gestão de projetos encontram-se além do escopo dessa pesquisa.

Destaca-se ainda que a Cinq possui metodologia própria de gestão de risco de projetos, que é aplicada de forma específica para cada contrato internacional.

Assim como na internacionalização da BXB, a incerteza tecnológica não foi interpretada como risco, mas como oportunidade de diferenciação no mercado doméstico. Destarte, o risco competitivo resumiu-se à rivalidade na disputa pelo mercado internacional.

Não foram identificados riscos no nível organizacional de análise, talvez pelo fato da operação internacional ser executada e gerenciada no Brasil. Quanto ao investimento financeiro necessário para ingressar no mercado externo, este foi realizado com capital próprio da empresa, sem a participação de terceiros.

A figura 12 ilustra os riscos identificados no processo de internacionalização da Cinq.

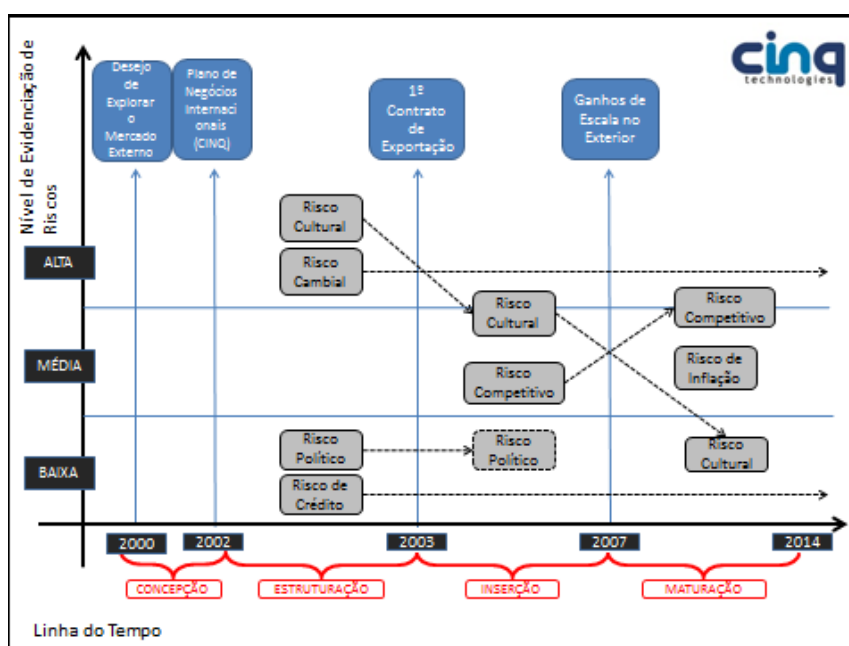


FIGURA 12 – RISCOS EVIDENCIADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CINQ

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

4.5.3 Perspectivas Gerais e Gestão do Risco

O projeto de busca pelo mercado externo exerceu (e, de certa forma, ainda exerce) papel relevante no desenvolvimento da Cinq. Aproximadamente 33% da receita total da empresa, atualmente, provêm do exterior – percentual elevado, ainda mais considerando o restrito número de empresas da IBSS envolvidas em negócios internacionais. A competição externa possibilita ainda desenvolver competências pouco acessíveis ao mercado nacional, que são aplicadas tanto em âmbito internacional quanto no Brasil.

Destaca-se a imagem construída, pelos participantes, sobre a internacionalização, assim como a sua influência na ação estratégica. Argumenta-se que a imagem positiva vinculada à inserção internacional – construída ao longo da vivência dos principais executivos – tenha sido, talvez, o principal incentivador na busca do mercado externo pela Cinq. Apesar dos riscos e desafios inerentes, a internacionalização era interpretada como uma oportunidade de diversificação das fontes de receita e, principalmente, de diferenciação da empresa no próprio contexto nacional, via desenvolvimento de competências. Argumenta-se que a opção estratégica pelo mercado externo não pode ser destituído de sua interpretação pelos tomadores de decisão.

Outro aspecto relevante é o nível de formalização na internacionalização da Cinq. Frequentemente, o processo de inserção no mercado externo evolui por tentativa e erro, quase ao acaso; como exemplo, não foram observados, nos casos investigados anteriormente, documentos ou projetos que explicitassem ou guiassem o projeto internacional. Na maioria das vezes, o processo é iniciado, conduzido e armazenado na mente do tomador de decisão (em geral o sócio-diretor da organização).

Na Cinq, a formalização do projeto contou com colaborador exclusivo, encarregado de mapear as oportunidades e ameaças, além de aspectos macroeconômicos, de vários mercados pelo mundo. Já na etapa de estruturação, no Plano de Negócios Internacionais, os primeiros riscos foram identificados. Argumenta-se que a sistematização do esforço de internacionalização, via planejamento estratégico, pode contribuir para a aprendizagem organizacional: uma vez propriamente armazenado, o documento pode servir como referência em futuras inserções.

Sobre a gestão dos riscos, três técnicas destacadas na literatura são adotadas pela empresa: i) previsão (MASCARENHAS, 1982); ii) contratos futuros (MILLER, 1992); e iii) flexibilidade (MILLER, 1992). Conforme Mascarenhas (1982), a técnica de previsão é aplicável preferencialmente em situações em que a informação é segura, precisa, de relativo baixo custo e que seja capaz de minimizar riscos – ou seja, a previsão deve ser efetiva no desempenho organizacional. Observa-se tal estratégia na previsão do risco cambial, por meio de análise de séries históricas e *follow up* periódico, ao longo da fase de estruturação em diante.

A partir da etapa de maturação, a Cinq adotou procedimento mais sofisticado de previsão cambial, para contratos de volume financeiro elevado. Observa-se, neste sentido, a utilização do instrumento *hedge* – técnica de contrato futuro da cotação de moeda estrangeira. Por meio do *hedge* cambial, a organização pode estimar, com maior acuidade, a receita em reais derivada de contratos internacionais – constituindo estratégia de contratos futuros, de natureza financeira, conforme classificação de Miller (1992). Ressalta-se que a Cinq foi a única organizações investigada em que tal técnica foi aplicada.

Assim como no caso da BXB, pode-se destacar a dispersão geográfica dos serviços comercializados no Brasil – via mercado externo – como forma de flexibilidade estratégica (MILLER, 1992). Nesse sentido, ainda que a internacionalização seja considerada atividade arriscada, o desenvolvimento de novas fontes de receita podem contribuir para maior estabilidade de receita na Cinq.

4.6 PERSPECTIVAS SOBRE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARANAENSES DA IBSS

Três organizações paranaenses da IBSS foram investigadas neste estudo, cada qual com distintos modos de entrada no exterior, nações envolvidas e períodos de análise. O quadro 14 apresenta essas informações:

ORGANIZAÇÃO	MODO DE INSERÇÃO INTERNACIONAL	NAÇÕES ENVOLVIDAS	RECORTE	
			INÍCIO	FIM
BXB Soft	Licenciamento	Alemanha, Áustria, Suíça e Portugal	2009	2013
Alpha	IED - Grenfield Investment	Índia	2010	2012
Cinq Technologies	Exportação	EUA, Canadá e Inglaterra	2000	2014

QUADRO 14 – ORGANIZAÇÕES, MODO DE ENTRADA E RECORTE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

Ao longo de cada processo de internacionalização, facetas do risco foram identificadas. A “evolução” do grau de importância de cada constructo também foi analisada, ao longo do tempo e de acordo com os principais participantes da internacionalização. O objetivo é identificar padrões que possam responder as questões de pesquisa.

Primeiramente, infere-se que o tipo de constructo evidenciado não pode ser dissociado do nível e abrangência do controle atribuído na operação ou da forma de inserção internacional. Ao estabelecer contratualmente que o parceiro alemão seria responsável pela comercialização dos *softwares* da BXB em território europeu (incluindo esforços em marketing e logística), a empresa transfere, além de parte do controle da operação, os riscos envolvidos. De fato, não foram evidenciados riscos na dimensão meso de análise, referentes à competição na indústria, na internacionalização da BXB.

De forma análoga, a identificação de riscos está relacionada ao modo de inserção no exterior. A internacionalização da Alpha, mediante abertura de subsidiária na Índia via *greenfield investment*, foi o processo em que riscos na dimensão micro de análise (nível organizacional) foram mais evidentes – em especial aqueles relacionados à gestão da equipe no exterior. Riscos como o comportamento oportunista (na relação empregado x empregador) e o risco operacional – derivado da incerteza sobre a mão-de-obra, conforme nomenclatura de MILLER (1992) –, foram identificados exclusivamente na Alpha.

No mesmo sentido, posto que a BXB foi a única organização que contou com parceiro internacional – mediante contrato de licenciamento –, o risco de relacionamento foi evidenciado somente no processo de internacionalização desta organização.

Neste ponto, alerta-se sobre a inadequação, com os dados investigados neste estudo, de qualquer tentativa de ordenar as organizações em função do

nível geral de exposição aos riscos. De acordo com o modo de entrada no exterior e pelo grau de controle assumido por cada organização no mercado internacional, pode-se inferir sobre os riscos evidenciados; entretanto, não é possível afirmar que determinada empresa esteja em posição mais ou menos arriscada que a outra. Análises dessa natureza encontram-se além do escopo desta pesquisa.

O único risco identificado nas três organizações foi o cultural. Cada qual com a sua especificidade, todas descreveram desafios dessa natureza ao ingressar no mercado externo, ressaltando a necessidade de compreender a maneira local de agir, pensar e negociar – seja na exportação, licenciamento ou IED. Identificou-se também padrão na evolução do constructo: ao longo da internacionalização, a intensidade do risco cultural foi menos evidenciada, nas três empresas.

Nesse sentido, pode-se inferir que os relacionamentos pessoais exercem papel preponderante no esforço de internacionalização das organizações investigadas – conforme advogam os pesquisadores da escola nórdica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Aspectos como a confiança entre parceiros (no caso da BXB), entre empregado e empregador (na internacionalização da Alpha) ou entre fornecedor e cliente (como no exemplo da Cinq) constituem fontes de risco não negligenciadas pelas organizações investigadas, capazes de influenciar o ritmo, o modo de inserção e a localização do país destino – dentre outras decisões relevantes na busca pelo mercado externo.

Como exemplo cita-se o declínio, por parte do entrevistado 02, em envolver a BXB em negócios nos Emirados Árabes – assim como, no sentido contrário, a evolução das tratativas com organização alemã. Ainda que a oportunidade fosse interpretada como economicamente viável, capaz de acelerar o ritmo da internacionalização, optou-se por foco na Europa, culturalmente mais próxima do CEO da empresa.

Observa-se ainda que, à medida que a organização se compromete com a internacionalização e absorve informações, conhecimentos e habilidades no mercado externo, assim como expande a sua *network* internacional, os riscos culturais tendem a ser minimizados – padrão identificado nos processos investigados. Entretanto, alerta-se para o fato de que tendência não é,

necessariamente, efetivação: conforme discutido por Liesch, Welch e Buckley (2011), a aprendizagem experiencial também pode contribuir com a elevação da percepção de riscos, mediante dissipação da ignorância.

Com relação aos riscos macroeconômicos, o câmbio foi o aspecto mais evidente nos processos investigados. Trata-se de constructo com influência direta sobre a receita internacional – fator que contribui para a sua manifestação. Ainda que a taxa de juros possa impactar no desempenho organizacional – constituindo inclusive vantagem competitiva, por meio de acesso a fontes alternativas de financiamento –, esta não foi revelada nos casos investigados.

Os demais riscos na dimensão macro de análise não foram destacados nas organizações pesquisadas. Riscos naturais, decorrentes de incertezas sobre condições da natureza (MILLER, 1992), pouco se aplicam ao mercado de tecnologia da informação. Observou-se também omissão sobre riscos sociais. Considerações sobre riscos políticos ou sobre a política de governo, ainda que tradicionais na literatura da área (MASCARENHAS, 1982; ROOT, 1987; MILLER, 1992; BROUTHERS, 1995), tampouco foram evidenciados nos processos analisados. Ressalta-se que, na internacionalização da Cinq, embora o risco político tenha sido mapeado na fase de estruturação, nas etapas seguintes o constructo não foi identificado.

À negligência sobre tais facetas, atribui-se principalmente crença sobre a maturidade dos mercados internacionais em que as organizações investigadas atuam. Com exceção da Índia, os países envolvidos nos processos de internacionalização representam economias de capitalismo maduro. A BXB comercializa seus produtos em países europeus, especificamente na Alemanha, Áustria, Suíça e Portugal. O mercado internacional da Cinq é composto majoritariamente por EUA (principal destino das exportações), Canadá e Inglaterra. No caso da Alpha, única exceção, a expansão externa não se deu em função de conquista de mercado (*a priori*), mas para obter acesso a nova fonte de mão-de-obra, especializada e de menor custo. No caso, optou-se pela Índia, nação em desenvolvimento e integrante do BRICS.

Dessa forma, ainda que todos os entrevistados interpretem a internacionalização como fenômeno intrinsecamente arriscado, o mesmo não se pode afirmar sobre os países envolvidos – novamente, com exceção da Índia.

De fato, frequentemente apontou-se que o mercado nacional de TI, principalmente por questões ligadas à instabilidade na política de governo, apresenta risco superior ao mercado internacional.

Neste ponto, duas observações são pertinentes: i) todas as organizações investigadas comercializam ferramentas de apoio à gestão empresarial; conseqüentemente, mudanças na política de governo brasileira, em diversos setores, impactam também no desenvolvimento do *software*. As organizações precisam manter-se atualizadas sobre o ambiente legal e econômico em geral, além do mercado de atuação propriamente dito; ii) na época da realização das entrevistas (segundo semestre de 2014), o Brasil estava em processo de eleição para cargos executivos no nível estadual e federal – o que contribui para o sentimento de instabilidade no país.

Uma das características compartilhadas pelas organizações da IBSS, que sustentam a escolha do objeto de pesquisa, refere-se à dinâmica crescente com que avanços tecnológicos são disponibilizados no mercado, nacional e internacional. Argumenta-se que as empresas do setor estão sujeitas à defasagem tecnológica em ritmo dificilmente encontrado em outras indústrias, com impacto sobre o desempenho organizacional – caracterizando assim risco tecnológico. Este, de acordo com classificação de Miller (1992), pode ser entendido como a consequência negativa da incerteza tecnológica – constructo que, em conjunto com a rivalidade do setor e a ameaça de novos entrantes, constitui a incerteza competitiva (dimensão meso de análise). Sendo composta majoritariamente por empresas de micro e pequeno porte (SOFTEX, 2014), é de se supor que tal risco seja uma ameaça à continuidade das organizações da IBSS.

Entretanto, o risco tecnológico não foi identificado em nenhum dos processos investigados. Evidenciou-se, na internacionalização da Cinq, o risco competitivo como uma das ameaças à rentabilidade da empresa no exterior; porém, este decorre da rivalidade entre os competidores no mercado internacional (empresas estadunidenses e indianas, principalmente), não pelo risco de defasagem tecnológica.

Ao abordar o tema nas entrevistas, observou-se padrão nas respostas dos participantes: o ritmo elevado de mudança tecnológica no mercado externo era interpretado como uma oportunidade de desenvolvimento de competências,

não exatamente uma ameaça à sobrevivência das organizações. Conforme discorre o entrevistado 05:

Nós somos uma empresa intermediária, mas pela natureza dos nossos serviços, competimos com grandes empresas. Então nós sempre enxergamos a internacionalização como uma oportunidade de estar um passo à frente, de obter uma diferenciação inclusive no mercado local. Nós estamos sempre trabalhando com tecnologia ou coisas que são recentes e que tem pouco domínio no Brasil. Isso também nos deixa bem posicionados para alavancar a nossa presença no mercado nacional.

Argumenta-se que seja este o cerne da diferenciação entre riscos e incertezas: ainda que haja oscilação no padrão tecnológico, de difícil previsibilidade, esta variação não é interpretada como uma ameaça ao desempenho organizacional; pelo contrário, constitui-se em oportunidade para diferenciação no mercado doméstico. Logo, embora se identifique incerteza tecnológica, não há risco – ao menos na interpretação das organizações pesquisadas.

Demais riscos no nível meso de análise – mercadológico e sobre *inputs* – não foram revelados, em nenhuma das organizações investigadas.

Com relação à dimensão micro de análise, observa-se variância na identificação de riscos: cada processo investigado acentuou distintos riscos na internacionalização, em função do nível de controle assumido pela organização na operação e do modo de inserção no exterior. Na BXB, por exemplo, identificou-se o risco sobre a confiabilidade, refletido na decisão sobre os *softwares* disponibilizados ao mercado europeu. Em função da abertura de filial na Índia, o processo de internacionalização da Alpha revelou riscos sobre o comportamento oportunista e operacional – relacionados à gestão de pessoal no país estrangeiro. Por sua vez, o risco de crédito – especificamente sobre a inadimplência – foi identificado na internacionalização da Cinq.

Não obstante os distintos riscos identificados no nível organizacional, ao menos um padrão pode ser constatado a partir da análise dos dados: em todos os processos investigados, o risco de crédito, referente exclusivamente ao financiamento da operação internacional, foi negligenciado. De fato, todos os investimentos foram empreendidos mediante capital próprio da organização, sem incorrerem a terceiros.

Acredita-se que tal fato advém, sobretudo, de características específicas do setor de serviços, compartilhadas pela IBSS: em comparação com o setor industrial, a internacionalização de prestadoras de serviço pode ocorrer com dispêndio financeiro inferior, incorrendo em custos fixos e irrecuperáveis mais baixos. Em termos gerais, uma vez implantada operação no mercado doméstico, a expansão da capacidade produtiva para atendimento internacional pode ser alcançada de forma econômica e ágil por empresas de serviços. Coerente com tal peculiaridade, as organizações investigadas foram capazes de inserção internacional pelo próprio retorno da operação doméstica.

O quadro 15 resume os riscos revelados nos três processos de internacionalização investigados, assim como a evolução dos constructos.

CATEGORIA	CONSTRUCTO	ORGANIZAÇÃO					
		BXB SOFT	Evolução	ALPHA	Evolução	CINQ	Evolução
RISCO	1- Risco POLÍTICO					X	Redução
	2- Risco na POLÍTICA GOVERNAMENTAL						
	3- Risco MACROECONÔMICO			X (Câmbio)	Redução	X (Câmbio e Inflação)	Estável
	4- Risco SOCIAL						
	5- Risco NATURAL						
	6- Risco sobre INPUTS						
	7- Risco MERCADOLÓGICO						
	8- Risco COMPETITIVO					X	Aumento
	9- Risco OPERACIONAL			X	Estável		
	10- Risco sobre CONFIABILIDADE	X	Estável				
	11- Risco sobre P&D						
	12- Risco sobre CRÉDITO					X (Inadimplência)	Estável
	13- Risco sobre COMPORTAMENTO OPORTUNISTA			X	Estável		
	14- Risco de DISSEMINAÇÃO						
	15- Risco CULTURAL	X	Redução	X	Redução	X	Redução
	16- Risco de RELACIONAMENTO	X	Estável				

QUADRO 15 – RISCOS IDENTIFICADOS E EVOLUÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS
FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

Com relação à escolha do objeto de pesquisa, um dos fatores que justificam o foco sobre organizações paranaenses da IBSS consiste na maior probabilidade de avaliação de riscos no processo de internacionalização. Sendo constituída em sua maioria por organizações de pequeno e médio porte em ambiente dinâmico, acredita-se que a inserção internacional descortinaria diversas facetas do risco. Entretanto, tal suposição não foi predominante na investigação.

Ainda que distintos constructos tenham sido revelados, percebem-se facetas negligenciadas na internacionalização das organizações investigadas.

Dois possíveis fatores podem ser identificados na pesquisa de Brouthers (1995), com relação às variáveis que impactam na percepção gerencial sobre riscos de controle: i) experiência do executivo; e ii) estrutura do mercado destino. Em geral, gestores com vasta experiência profissional tendem a negligenciar riscos na internacionalização, ainda que em ambientes desconhecidos (BROUTHERS, 1995). O autor advoga que a vivência profissional contribui para postura confiante sobre a capacidade de agência do tomador de decisão em manipular riscos – visão identificada em March e Shapira (1987), sobre a tendência de executivos interpretarem a si mesmos como controladores do risco, preferencialmente à visão de “apostadores”.

Pode ser uma explicação plausível, dado que todos os participantes, líderes nos processos analisados, compartilham elevada experiência profissional. Ressalta-se que, com exceção dos entrevistados 04 e 05, todos possuem mais de 10 anos de vivência na área. O entrevistado 02 (sócio-presidente da BXB) e o entrevistado 06 (sócio-diretor da Cinq) exercem, desde a fundação, funções estratégicas nas respectivas organizações. O entrevistado 03 (gerente administrativo da Alpha), ainda que não tenha acompanhado a abertura da empresa, possui experiência relevante tanto no mercado de TI em geral quanto na Alpha, especificamente.

Outro fator é atribuído à estrutura de mercado; entretanto, os argumentos divergem na literatura, criando duas explicações antagônicas (BROUTHERS, 1995). Por um lado, atribui-se à concentração do setor fator estimulador da percepção de riscos: quanto mais concentrado o mercado (até o limite do oligopólio), maior é o incentivo à percepção de riscos. A lógica, segundo o Brouthers (1995), deriva do fato de que, nesta estrutura, competidores podem infligir grandes prejuízos um contra o outro, em função da existência de poucas organizações capazes de dominar o mercado. Logo, em setores de concorrência monopolística, caracterizados por grande número de fornecedores e produtos diferenciados (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFER, 2012), gestores tendem a perceber o ambiente como menos arriscado.

No sentido contrário, a visão alternativa entende que, em setores concentrados, a percepção sobre riscos de controle no mercado destino tende a diminuir, pelo fato de que “empresas em setores altamente concentrados

possuem menos competidores e tendem a conhecê-los melhor” (BROUTHERS, 1995, p. 15, *tradução nossa*). O conhecimento dos poucos competidores que dominam o mercado, por sua vez, contribui para a formação de políticas e estratégias em conjunto, minimizando a imprevisibilidade ambiental. No extremo oposto, gestores tendem a perceber maiores riscos de controle em mercados de concorrência monopolística, em que a ação do concorrente, embora de menor impacto relativo, é imprevisível.

Não é propósito deste estudo teorizar sobre as visões concorrentes; entretanto, sendo a IBSS caracterizada por número elevado de organizações com produtos diferenciados entre si – logo, constituindo concorrência monopolística, com baixa concentração do mercado –, entende-se que a primeira perspectiva teórica seja reflexo mais fiel da realidade empírica, no contexto investigado. Dado o elevado número de concorrentes em mercado não concentrado, o impacto relativo da ação estratégica de cada um deles é minimizado, contribuindo para menor percepção sobre riscos no processo de internacionalização.

Outro elemento que pode influenciar na identificação de riscos na IBSS, além da experiência gerencial e a estrutura do mercado (BROUTHERS, 1995), é a própria natureza do setor. Na visão de March e Shapira (1987), riscos são associados ao montante financeiro envolvido em determinado comprometimento estratégico, preferencialmente à probabilidade de ocorrência de evento indesejável. Dessa forma, por envolver dispêndios de capital inferiores quando comparados ao setor industrial, pode haver tendência de negligência de riscos explorados na literatura, por parte de organizações do setor de serviços em geral e da IBSS especificamente.

Por último, aponta-se tendência geral, ao longo do tempo, de minimização das considerações sobre riscos na internacionalização. Das doze facetas identificadas nos três processos investigados (quadro 15), somente em um caso o risco evidenciado teve a sua importância ampliada, na visão dos tomadores de decisão – o risco competitivo, na Cinq. Por outro lado, enquanto seis constructos mantiveram-se estáveis, outros cinco reduziram importância relativa no processo de internacionalização. Dessa forma, uma vez alcançada estabilidade na operação internacional, riscos considerados em etapas prévias tendem a ser negligenciados.

4.7 PERSPECTIVAS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARANAENSES DA IBSS

A gestão estratégica de riscos, na visão de Frigo e Anderson (2011), mantem-se incipiente na maioria das organizações. De maneira geral, reconhece-se tal característica também nas empresas investigadas.

Em primeiro momento, ressalta-se o caráter preponderante da escolha do modo de entrada sobre as facetas de risco identificadas: a forma de inserção internacional, simultaneamente, realça e anula distintos constructos do risco – evidenciando *tradeoffs* tradicionais na literatura (MILLER, 1992; BROUTHERS, 1995). Na internacionalização da Alpha, a inserção via IED, ainda que eleve a exposição da organização aos riscos de comportamento oportunista e operacional (decorrentes da formação da equipe em nação estrangeira), minimiza o risco de relacionamento, decorrente do controle integral do ativo internacional.

Entretanto, pode-se sugerir a partir da análise de dados que a relação entre modo de entrada e identificação de riscos não é unilateral, mas recursiva: ao mesmo tempo em que evidencia determinadas facetas do risco no processo de internacionalização, a escolha do modo de inserção no exterior também é influenciada pelos riscos que a organização está disposta a lidar. A opção pelo licenciamento como forma de entrada no mercado europeu, na internacionalização da BXB, é reflexo de uma estratégia de evitar riscos de mercado (transferindo-os ao parceiro estrangeiro), ainda que se eleve o risco de relacionamento.

Na Cinq, a exportação de serviços de TI reflete uma preocupação em manter em patamares reduzidos os custos fixos da operação estrangeira, minimizando o comprometimento estratégico e os riscos associados.

Na literatura especializada, a influência do risco sobre o comprometimento da organização no processo de internacionalização (que engloba, além de outros fatores, o modo de entrada no exterior) pode ser encontrada nos trabalhos da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). De acordo com Figueira de Lemos, Johanson e Vahlne (2011), o comprometimento organizacional é circunscrito pelo risco geral percebido no ambiente: enquanto este é considerado elevado, o comprometimento é

minimizado, ou mesmo improvável que aconteça. Sugere-se, entretanto, que tal avaliação não decorre exclusivamente de um nível geral de risco avaliado pela organização, mas também a partir de considerações sobre tipos específicos de risco e sobre os *tradeoffs* envolvidos nas diversas formas de comprometimento internacional. Neste sentido, a organização afasta-se de determinadas facetas de risco que podem prejudicar seu desempenho no exterior, enquanto seleciona outras, mais prováveis de serem administradas.

A gestão do risco, por sua vez, restringe-se às facetas evidenciadas no processo de internacionalização: não se pode gerenciar aquilo que não é identificado pelos tomadores de decisão. Apesar da obviedade, da afirmação decorre que, sendo o leque de riscos considerados relativamente restrito, limitada também deverá ser a amplitude de respostas organizacionais.

Sobre a gestão do risco cultural (faceta evidenciada nos três processos investigados), destacam-se duas formas distintas de respostas organizacionais: i) aproximação cultural; e ii) contrato. Como exemplos do primeiro tipo, a Alpha admitiu, ainda na etapa de concepção da internacionalização, dois funcionários do país destino, alocados na sede da empresa e na Índia. A Cinq Technologies, por sua vez, adota política de contratação de estrangeiros para posições-chave, relacionadas ao comércio exterior. O gerente de contas internacionais é canadense – justamente um dos países em que a empresa mantém relações comerciais.

Duas são as principais vantagens associadas à prática: em primeiro momento, ao contratar funcionários estrangeiros, a organização pode se familiarizar com a cultura do país destino mesmo antes de realizar o investimento internacional. Ainda que diversas facetas permaneçam ocultas – em função da complexidade do fenômeno –, acredita-se que o impacto inicial das diferenças culturais possa ser reduzido.

Em segundo plano, a função legitimadora da ação é destacada: a contratação de funcionários estrangeiros – originários preferencialmente de países com que a empresa interage no exterior –, pode contribuir como mecanismo de legitimação da atuação internacional da organização, na visão de outros agentes do mercado global. Ao interagir com o mercado externo, organizações que possuem colaboradores da mesma nacionalidade que seus

clientes tendem a desenvolver ambiente de maior familiaridade, reduzindo o risco cultural.

Já a BXB adota, como resposta organizacional, a via contratual: esta tem como objetivo regular o relacionamento entre as partes, minimizando eventuais conflitos por meio de regras pré-definidas. Destaca-se ainda que, na internacionalização da BXB, a distância cultural entre a organização e o parceiro alemão era minimizada pela descendência do entrevistado 02.

A aproximação cultural, entretanto, não se resume ao movimento da organização para o mercado destino: pode envolver também fluxo contrário. Dois riscos revelados na internacionalização da Alpha (risco sobre o comportamento oportunista e operacional), de certa forma também derivados da cultura local, tiveram como forma de minimização a admissão, na filial indiana, de colaboradores juniores, recém-egressos da faculdade. O propósito, de acordo com entrevistado 03, era “colocar a nossa cultura pra eles, para gerar o mesmo comprometimento e o mesmo nível de responsabilidade da matriz no Brasil”.

O risco cambial, principal constructo macroeconômico revelado na análise de dados, é uma das fontes de risco sistemático (ROSS *et al*, 2002) e depende de fatores externos à organização, influenciado por movimentos do mercado como um todo. Logo, a oscilação cambial não pode ser determinada por qualquer empresa individualmente. No entanto, esta é previsível: agentes são capazes, ainda que de forma limitada, de estimar a variabilidade cambial, por meio de técnicas quantitativas restritas por margem de erro. A lógica de instrumentos derivativos (no qual o *hedge* é o maior exemplo nessa pesquisa) fundamenta-se nesse princípio: ainda que o contrato futuro seja incapaz de estabelecer o valor de determinado ativo (posto que se trate de tarefa inacessível a qualquer agente econômico individual), ele pode restringir a oscilação – sob custo determinado pelo mercado.

Apesar de evidenciado na internacionalização da Alpha, não foram observadas técnicas de minimização do risco cambial pela empresa. Na Cinq, a gestão do câmbio foi executada de duas formas, que retratam momentos distintos no seu processo de internacionalização: i) utilização de técnicas de previsão e *follow up* periódico, assim como consultas a entidades financeiras – adotadas principalmente nos primeiros estágios; e ii) gestão por meio de

contratos futuros, especificamente o *hedge* financeiro em contratos com volume significativo de recursos – implementada em etapas posteriores.

Ao empreender esforços de previsão cambial, a Cinq posiciona-se de forma ativa, elevando a probabilidade de antecipação de eventos capazes de influenciar a rentabilidade da operação além-fronteira. Dessa forma, adaptações contingenciais são mais prováveis de serem empreendidas com sucesso.

Sobre as estratégias de gestão do risco, destaca-se a flexibilidade (MILLER, 1992) como padrão identificado nos três processos analisados, ainda que derivados de fontes distintas. Na internacionalização da BXB e da Cinq, a flexibilidade foi identificada a partir da dispersão geográfica dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, mediante baixo investimento fixo. No caso da Alpha, a flexibilidade se deu por meio de novo acesso a recurso organizacional importante e escasso na IBSS (SOFTEX, 2014): a mão-de-obra especializada.

Aponta-se também a transferência de riscos para parceiros estratégicos, mediante estratégia de cooperação e *avoidance* (MILLER, 1992) – padrão revelado na internacionalização da BXB. Ao estabelecer contrato de licenciamento, foram atribuídos a cada organização distintos níveis de responsabilidade e controle da operação, segmentando também os riscos associados. A transferência de riscos entre os parceiros, no entanto, pode também elevar a interdependência entre as organizações e reduzir a autonomia gerencial (MILLER, 1992), evidenciando o risco de relacionamento (DAS; TENG, 1996).

Os mecanismos de resposta organizacional aos riscos, inferidos a partir das análises de dados, são demonstrados no quadro 16.

ORGANIZAÇÃO	ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO RISCO	RISCOS IDENTIFICADOS	PRÁTICAS DE GESTÃO
BxB Soft	i) COOPERAÇÃO; ii) <i>AVOIDANCE</i> ; iii) FLEXIBILIDADE	Confiabilidade	Lançamento no exterior de produtos já consagrados no mercado nacional
		Cultural	Contrato de licenciamento
		Relacionamento	
ALPHA	i) FLEXIBILIDADE	Macroeconômico (Câmbio)	Não identificada
		Operacional	Admissão de colaboradores recém-egresso de universidades
		Comportamento Oportunista	
		Cultural	i) Contratação de funcionários indianos ii) Treinamentos específicos sobre a cultura da Índia
CINQ	i) PREVISÃO; ii) CONTRATOS FUTUROS; iii) FLEXIBILIDADE	Político	Mapeamento de questões políticas globais (Plano de Negócios Internacionais)
		Macroeconômico (Câmbio)	i) Técnicas de previsão e <i>follow up</i> ii) <i>Contratos</i> futuros (<i>hedge</i>)
		Macroeconômico (Inflação)	Cláusulas de reajuste contratual
		Competitivo	Preço/distância cultural
		Crédito	Recebimento imediato, em mercados não usuais
		Cultural	i) Admissão de funcionários oriundos de países em que a empresa atua
			ii) Treinamentos específicos sobre o mercado externo

QUADRO 16 – RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS
FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

De maneira geral, três características podem ser inferidas, sobre a gestão do risco na internacionalização de empresas paranaenses da IBSS: i) o processo é informal; ii) arbitrário; e iii) de tendência heurística.

À exceção do plano de negócios internacionais elaborado pela Cinq Technologies, o processo de internacionalização em geral – e a gestão de risco especificamente – não são bem documentados nas organizações. Uma das maiores dificuldades para a realização desta pesquisa refere-se à escassez de documentos oficiais com registros confiáveis do fenômeno. Não foram averiguadas atas de reuniões, estudos específicos ou documentos contendo o planejamento da inserção no exterior. Com frequência, a história e os registros do processo encontram-se na mente daqueles que elaboram, conduzem e executam a internacionalização – de forma que a gestão do risco pode ser qualificada como informal.

Outra característica observada é que, geralmente, a evidenciação de riscos decorre de eventos específicos, emergentes do dia-a-dia da organização no mercado externo e estimulados por ameaças ao desempenho organizacional. Como exemplo, os dois constructos de risco mais destacados nos processos analisados – o cultural e cambial – referem-se a desafios imediatos no mercado internacional; outras facetas menos evidentes, como o risco de inflação (no caso da internacionalização da Cinq), emergem a partir de ameaças contingenciais.

A arbitrariedade na gestão do risco manifesta-se neste sentido: à exceção do risco cambial na Cinq, não foram observadas análises sistematizadas nos processos investigados. De maneira geral, a declaração do entrevistado 03, sobre a internacionalização da Alpha, resume essa característica: “a análise de riscos faltou muito dentro desse projeto. A gente falou assim: vamos? Então vamos. E nós fomos desbravando; os problemas foram acontecendo e nós tentávamos resolvê-los”. A gestão do risco apresenta-se não de forma planejada ou sistemática, mas preferencialmente pontual e arbitrária, em função de ameaças emergentes ao desempenho organizacional, percebidas pelos tomadores de decisão.

A tendência heurística, por sua vez, reflete a propensão de simplificação, por parte dos tomadores de decisão, das considerações sobre riscos no processo de internacionalização. Acredita-se que esteja relacionada com o decréscimo, ao longo do tempo, da importância relativa de facetas do risco identificadas na busca pelo mercado externo. Dessa forma, argumenta-se que a gestão do risco manifesta-se mais intensamente nos primeiros estágios da internacionalização, sendo posteriormente mediada por formas mais intuitivas, inconscientes e automáticas de gestão, decorrentes de processos heurísticos dos tomadores de decisão. Na literatura acadêmica, pelo menos dois fatores podem justificar tal tendência: aprendizagem organizacional e rotinização.

Ainda que decisões estratégicas sejam empreendidas em condições de ignorância (ROBERTS; ARMITAGE, 1993) e que a ambiguidade do conhecimento não deva ser omitida (LEVINTHAL; MARCH, 1993), em geral, nos casos investigados, a aprendizagem experiencial exerceu papel minimizador na evidenciação e gestão de riscos. Ainda que possa eventualmente não se efetivar (especialmente em condições de desempenho abaixo de nível de referência), sugere-se tendência de redução/simplificação das considerações sobre riscos no processo de internacionalização, por meio da aprendizagem experiencial.

Outro fator que pode predizer tal comportamento é a inclusão das considerações sobre riscos no estoque comum de conhecimento organizacional (SIMON, 1997). À medida que a organização interage na internacionalização, problemas antes inéditos passam a ocupar o leque de problemas “habituais”, mediante processo de rotinização. A resposta

organizacional a um problema rotinizado, por sua vez, tende a emergir também pelo hábito – caso respostas anteriores sejam consideradas satisfatórias pelos tomadores de decisão. Dessa forma, menos energia é despendida nos processos decisórios.

Logo, atribui-se à rotinização papel de “catalizador da atividade gerencial”. Para Simon (1997), o hábito é mecanismo gerencial importante, posto que enseja a “conservação do esforço mental, pela eliminação da área do pensamento consciente daqueles aspectos da situação que são, por sua natureza, repetitivos”. E completa: “o hábito permite que a atenção seja dedicada aos aspectos inéditos de uma situação que requer uma decisão” (SIMON, 1997, p. 92). É provável que, à medida a organização se envolve em atividades arriscadas no contexto internacional, aspectos do risco sofram influência do hábito – o que contribui para a tendência heurística na forma de gestão, conforme observado nos casos analisados.

Neste ponto, destaca-se o desalinhamento entre a literatura normativa da área e a efetiva gestão do risco no processo de internacionalização das organizações investigadas. Modelos de gerenciamento do risco, caracterizados por etapas claramente definidas, lógicas e sequenciais, parecem distantes da realidade organizacional – ao menos no contexto estudado. Mascarenhas (1982), por exemplo, propõe a sistematização de um fluxo de gestão do risco baseado em sete passos, que avançam linearmente desde a identificação de fontes de incerteza até a sua efetiva avaliação, após a seleção de métodos de proteção (conforme figura 06). Embora seja possível identificar algumas etapas isoladamente, tal sequência manteve-se distante da realidade empírica nos três processos analisados.

Além da linearidade proposta por Mascarenhas (1982), outras características são sugeridas na literatura normativa, sobre um modelo ideal de gestão do risco em processos estratégicos: aconselha-se que seja um esforço deliberado (MILLER, 1992; COSO, 2004), formalmente integrado ao planejamento estratégico (FRIGO, 2009; FRIGO; ANDERSON, 2011) e de cunho analítico (MASCARENHAS, 1982), preferencialmente quantitativo (FRIGO, 2009; FRIGO; ANDERSON, 2011).

Para COSO (2004), a gestão do risco deve ser entendida como um processo deliberado de identificação de eventos cujos resultados podem,

potencialmente, afetar a capacidade da organização em cumprir seus objetivos estratégicos. Neste sentido, a gestão do risco não deveria emergir de forma arbitrária ou aleatória, mas preferencialmente via esforço deliberado de identificação e avaliação do impacto da incerteza ambiental na organização.

A formalização via planejamento estratégico visa integrar facetas do risco na formulação e implementação da estratégia organizacional, mediante processo conhecido na literatura como *Strategic Risk Management* (FRIGO, 2009; FRIGO; ANDERSON, 2011). No entendimento de Frigo (2009) e Frigo e Anderson (2011), a gestão do risco compreende fonte de vantagem competitiva, cuja inserção formal no processo estratégico deve auxiliar gestores a evitarem análises individuais e isoladas de riscos. Implicitamente, tem-se que a gestão informal de riscos, desvinculada do processo estratégico, pode estimular visões míopes sobre o tema – a *particularist view*, conforme denominação de Miller (1992) e Brouthers (1995).

Para Mascarenhas (1982, p. 97, *tradução nossa*), uma abordagem analítica de gestão do risco deve ser preferível a formas intuitivas, posto que estimula a “seleção sistemática de métodos apropriados de combate às incertezas”. Frigo (2009) e Frigo e Anderson (2011) corroboram e estendem a visão, ao sugerirem mensurações de riscos estratégicos em função do impacto em receitas, no lucro e no valor acionário da organização. Neste sentido, a gestão do risco é proposta como um processo racional de escolha gerencial, divisível em etapas menores e que deve ser quantificável, sempre que possível.

A comparação entre o modelo ideal preconizado pela literatura normativa da área e a efetiva gestão do risco na internacionalização de empresas paranaenses da IBSS levanta oposições quase dicotômicas: pelo viés acadêmico, tem-se um processo que deve ser predominantemente racional/analítico, formal e deliberado; empiricamente, a gestão do risco pode ser qualificada como informal, arbitrária e de tendência heurística.

Ressalta-se ainda que, a despeito do hiato entre a análise dos dados empíricos e o sugerido pela literatura especializada, o resultado do processo de internacionalização nas organizações investigadas foi considerado satisfatório pelos entrevistados. A BXB e a Cinq complementam o faturamento doméstico com receitas internacionais; a Alpha, por sua vez, encontra na Índia acesso

relativamente barato à mão-de-obra especializada. As três organizações planejam, no médio prazo, novos empreendimentos fora do Brasil.

5. CONCLUSÃO

Nesta seção serão apresentadas as principais conclusões do estudo proposto, a partir de padrões evidenciados na investigação sobre o processo de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS.

Primeiramente, argumenta-se que a internacionalização é fenômeno raro e concentrado na IBSS, restrito às organizações de médio e grande porte. Tampouco é destituído de risco, independente do modo de entrada no exterior. De fato, nos três processos analisados – via exportação, licenciamento e IED –, facetas foram evidenciadas na internacionalização, assim como estratégias de gerenciamento. Embora a literatura tradicional enfatize comprometimentos via investimento estrangeiro direto (SYKIANAKIS; BELLAS, 2005), aspectos relevantes sobre a gestão do risco no processo de internacionalização podem ser desvelados a partir da investigação de formas alternativas de inserção.

As análises de dados sustentam a conclusão de que não há caminho simples entre processo de internacionalização, identificação e percepção de riscos. A visão de que são as diferenças percebidas entre mercados de origem e destino que moldam a percepção de riscos na internacionalização carece de contextualização. Em países de capitalismo ainda em desenvolvimento, em que o ambiente institucional é pouco claro e instável, a percepção sobre riscos pode assumir o caminho oposto – conforme se observa a partir dos processos investigados.

No pesquisa de Brouthers (1995), ainda que o método de mensuração do risco percebido baseie-se nas diferenças entre mercados, o autor pondera (BROUTHERS, 1995, p. 26, *tradução nossa*): “embora a organização possa perceber distinções entre dois mercados, ela pode se sentir confortável com as diferenças do mercado alvo; dessa forma, inexistiria a percepção de risco, ainda que existam diferenças”. Parece ser este o caso na internacionalização da Cinq e da BXB: em ambos, o mercado nacional é entendido como mais arriscado do que o externo.

Da relação entre comprometimento estratégico e risco no processo de internacionalização, pode-se sugerir que o modo de inserção é preponderante sobre a seleção dos tipos de risco evidenciados – evidência já destacada na

literatura acadêmica. De fato, Brouters (1995) atribui ao risco o fator determinante na escolha do modo de entrada. Entretanto, com base nas análises empreendidas, sugere-se que a relação não é unilateral, mas recursiva: a seleção do modo de entrada influencia e é influenciada pelos riscos que a organização está disposta a lidar. Dessa forma, esta pesquisa expande o entendimento tradicional sobre risco no processo de internacionalização, constituindo assim uma contribuição teórica.

Com relação aos constructos identificados, ressalta-se o risco cultural como preeminente nos processos investigados. Preferencialmente à análise de fatores econômicos, aspectos comportamentais (especificamente os relacionamentos pessoais) constituem o principal risco sobre o desempenho organizacional internacional, no contexto analisado de tomada de decisão.

Embora constructos tenham sido revelados nos processos analisados, outras facetas do risco, frequentes na literatura da área, permaneceram ocultas – como o risco na política governamental e o mercadológico. Sobre a percepção de riscos na internacionalização, três fatores podem ser destacados: i) experiência gerencial; ii) estrutura do mercado; e iii) características específicas do setor de serviços. Dessa forma, infere-se que a elevada experiência dos participantes desta pesquisa (líderes nas respectivas organizações), em conjunto com a estrutura de concorrência monopolística em setor que envolve menor dispêndio de capital, pode justificar tal especificidade.

Observa-se também padrão na evolução das considerações sobre riscos, nos processos investigados. Neste sentido, duas conclusões podem ser formuladas, a partir dos dados analisados: i) riscos são fatores dinâmicos, cuja percepção pelos tomadores de decisão está sujeita a alterações; ii) o papel da aprendizagem experiencial, ainda que não seja unilateral, tende à negligência de riscos na internacionalização, contribuindo para a sua rotinização.

Dessa forma, evidenciam-se características próprias da gestão do risco no processo de internacionalização das empresas paranaenses da IBSS: em geral, as organizações investigadas administram riscos de forma arbitrária, informal e com tendência heurística. Tais características diferem das recomendadas na literatura normativa, que indicam esforços deliberados, formais e de cunho analítico na gestão do risco. Apesar das diferenças, o

processo de internacionalização nas organizações investigadas foi considerado satisfatório pelos tomadores de decisão.

Ainda que os resultados do processo de internacionalização sejam relativamente satisfatórios, a despeito da gestão do risco diferir diametralmente do proposto na literatura especializada, acredita-se que as contribuições teóricas não devam ser negligenciadas pelos tomadores de decisão. Entende-se que gestores podem se beneficiar da literatura acadêmica em pelo menos dois pontos: visão holística e aprendizagem e sistematização na gestão de riscos.

Primeiramente, sugere-se que os estudos sobre risco, no contexto da internacionalização, podem chamar a atenção de gestores para facetas que, apesar de impactarem no desempenho organizacional, são pouco ou não consideradas no processo. Dessa forma, a literatura permitiria maior amplitude de planejamento, por meio de visão holística sobre os riscos e *tradeoffs* que impactam na internacionalização.

Sugere-se também que a formalização e integração da gestão do risco ao processo estratégico podem contribuir para a aprendizagem organizacional. Entende-se que a aquisição de conhecimentos seja fenômeno inevitável na internacionalização, em função do conjunto de novas interações que a empresa está exposta, em ambiente inicialmente desconhecido. Entretanto, tal conhecimento pode perder intensidade ao longo do tempo, ou mesmo isolar-se na organização, caso permaneça na mente dos tomadores de decisão. Neste sentido, entende-se que o registro formal da gestão de riscos na internacionalização poderia ampliar o estoque e a vida útil do conhecimento na organização, fornecendo ao gestor histórico de operações passadas.

Por último, alerta-se para o perigo da rotinização de eventos que, justamente pela incerteza e riscos associados, deveriam manter-se alheios ao hábito. A essência do risco fundamenta-se na não-repetibilidade de fenômenos/eventos, cujas consequências podem ser indesejáveis ao desempenho organizacional. Logo, respostas organizacionais rotinizadas em atividades arriscadas podem levar a abordagens iguais para problemas distintos.

Neste sentido, advoga-se pela profissionalização e sistematização de respostas organizacionais aos riscos no mercado internacional, mediante

esforços longitudinais de identificação, avaliação e gestão. Ainda que a administração do risco não seja capaz de influenciar ou prever, com integral segurança, a oscilação no mundo dos negócios, acredita-se que possa minimizar a exposição organizacional aos riscos, principalmente em ambientes dinâmicos da competição internacional.

5.1 PESQUISAS FUTURAS

Nesta pesquisa, foi investigada a gestão de riscos em três processos de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS, por meio de estudos de casos de corte transversal com aproximação longitudinal. A estratégia metodológica, embora permita analisar e comparar distintos processos, apresenta algumas limitações: i) é, em grande parte, dependente da “memória” dos participantes, em função da escassez de registros do processo; ii) ainda que possa captar facetas relevantes do fenômeno, também ignora aspectos sutis da internacionalização.

Aspecto relevante na gestão de riscos que, de certa forma, foi apenas tangenciado nesta pesquisa, é o papel da interpretação no processo de internacionalização. Argumenta-se que a identificação e percepção de riscos, na busca pelo mercado externo, representa a ponta do *iceberg* – a interpretação e sua influência no processo de internacionalização, por sua vez, podem descortinar aspectos submersos, de difícil acesso. Neste sentido, estudos que trabalham a interpretação de riscos na internacionalização poderiam abordar aspectos heurísticos na tomada de decisão, que tendem a emergir ao longo do processo.

Logo, advoga-se por esforços de pesquisa capazes de captar, em tempo real, as sutilezas da internacionalização. Mediante estratégia metodológica de estudo etnográfico de corte longitudinal, a influência da interpretação no processo de internacionalização, assim como as interações sobre incertezas e riscos, podem ser abordados de maneira adequada. Acredita-se que esforços neste sentido sejam capazes de revelar aspectos ainda submersos, ocultos no complexo fenômeno em estudo.

Outra sugestão de pesquisa é a investigação da gestão de riscos na internacionalização de organizações em outros setores, em especial do ramo

industrial em estrutura oligopólica. Ao focar neste objeto, facetas do risco ocultas neste estudo podem ser descortinadas, contribuindo para a formação de conhecimentos sólidos sobre o fenômeno.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D; MASCARENHAS, B. The Need for Strategic Flexibility. **Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 74-82, 1984.
- AHARONI, Y. The Foreign Investment Decision Process. In: BUCKLEY, P.; GHOURI, P. (Org). **The Internationalization of The Firm**. 2nd Edition, Cornwall: South-Western Cengage Learning, 1999.
- ALBANESE, D. Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de una Matriz de Riesgo en el Marco de un Plan de Prevención contra el Lavado de Activos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.09 n.03, p. 206-215, 2012.
- ALEM, A.; CAVALCANTI, C. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12 n.24, p. 43-73, 2005.
- AMATUCCI, M. **Internacionalização de Empresas: Teoria, Problemas e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, Fall 1986, p. 1-26, 1986.
- ANTONINO, R.; LAMOUNIER, W. MARANHÃO, R. Variações no Risco Sistemático (beta) de Empresas Brasileiras Emissoras de Debêntures Conversíveis. **Brazilian Business Review**, v.07 n.3, p. 1-23, 2010.
- ARANHA, M.; MARTINS, M. **Filosofando, Introdução à Filosofia**. São Paulo: Editora Moderna, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO, A. A Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARROS, L.; BOTELHO, D. Hope, Perceived Financial Risk and Propensity for Indebtedness. **Brazilian Academic Review**, v.09 n.04, p. 454-474, 2012.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco**. 8 ed, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BESANKO, B.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5. Ed, Porto Alegre: Bookman, 2012.

BETTIS, R.A.; HALL, W.K. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return. **Academy of Management Journal**, 25, p. 254–264, 1982.

BOWMAN, E.H. A Risk/Return Paradox for Strategic Management. **Sloan Management Review**, 21, p. 17–31, 1980.

BROMILEY, P.; RAU, D. Risk Taking and Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Edit.). **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, p. 307-325, 2010.

BROUTHERS, K.D. The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer *Software* Industry. **Management International Review**, v.35 n.1, p. 7-28, 1995.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P.; CARTER, M. A Formal Analysis of Knowledge Combination in Multinational Enterprises. **Journal of International Business Studies**, v.35 n.5, p. 371–384, 2004.

BULE, A.; AMARANTE, C.; DAL-SOTO, F.; ALVES, J. Análise da Estratégia de Investimento Direto no Exterior da TOTVS. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013.

CARDOSO, H.; BARBEDO, C.; VICENTE, J. Estratégias Dinâmicas de Alocação Ótima de Ativos: Evidências Empíricas no Mercado Brasileiro. **Brazilian Business Review**, v.09 n.02, p. 115-142, 2012.

CAVES, R. E. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. 2nd ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista do Autor**. Disponível em: <www.revistaaautor.com.br>. Acesso em: 01/03/2014.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf>. Acesso em: 20/02/2014.

CORBETTA, P. **Social Research: Theory, Methods and Techniques**. London: Sage, 2003.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. Strategy Under Uncertainty. **Harvard Business Review**, v.75 n.6, p. 67–79, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CYERT, R.. MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

CYRINO, A.; PENIDO, E. Benefícios, Riscos e Resultados do Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAMODARAN, A. **Investment Valuation**. New York: Wiley, 2002.

DAS, T.K.; TENG, B. Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures. **Journal of Management Studies**, v.33 n.6, p. 827–843, 1996.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUNNING, J. **The Eclectic Theory of the MNC**. Allen & Unwin, London, 1981.

FIGUEIRA-DE-LEMO, F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Risk Management in the Internationalization Process of the Firm: A Note on the Uppsala Model. **Journal of World Business**, v.46 n.2, p. 143-153, 2011.

FRIEDMAN, T. O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

FRIGO, M. L. Strategic Risk Management: The New Core Competency. **Management Synergies**, January-February, p. 7–10, 2009.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, p. 81–88, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2012: Os Benefícios da Internacionalização**. Disponível em: <http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/frio3_ranking_transnacional_is_brasileiras2012.pdf>. Acesso em: 20/02/2014.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J.; LAMB, R. **Decisões de Investimento da Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GERIGK, W.; CORBARI, E. Risco no Ambiente Público Municipal: Um Estudo Exploratório nos Pequenos Municípios da Região Sul do Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.08 n.01, p. 45-57, 2011.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. **Harvard Business Magazine**, v. 79 n. 8, p. 137-147, 2001.

GHOSHAL, S. Global Strategy: An Organizing Framework. **Strategic Management Journal**, v.08 n.05, p. 425-440, 1987.

GIDDENS, A. **Mundo em Descontrole e o que a Globalização está Fazendo de Nós**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, R.; BRAGA, M. Determinantes de Risco de Liquidez em Cooperativas de Crédito: uma Abordagem a partir do Modelo Logit Multinomial. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12 n.4, p. 1019-1041, 2008.

HARTLEY, J. Case Studies in Organizational Research. In: CASSELL, C.; SIMON, G. (Ed). **Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide**. London: Sage, 1995.

HEMAIS, C. A.; HILLAL, A. O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILL, C.; HWANG, P.; KIM, W. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. **Strategic Management Journal**, v.11 n.2, p. 117-128, 1990.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms**. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JACKALL, R. **Moral Mazes: The World of Corporate Managers**. New York: Oxford University Press, 1988.

JACOBY, J.; KAPLAN, L. B. The Components of Perceived Risk. In M. Ventakesan (Ed.) **Proceedings of the third annual conference of the association for consumer research**. Chicago: Association for consumer research, 1972.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, v.08 n.01, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Mechanism of Internationalism. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited – From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

JORGE, M.; AUGUSTO, M. Financial Risk Exposures and Risk Management: Evidence from European Nonfinancial Firms. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12 n.05, p. 68-97, 2011.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. **Econometrica**, v. 47, n.2, p. 263-291, 1979.

KARAM, P.; ABIB, G.; HAYASHI, P. Risco no Mundo Corporativo: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Brasileira no Interstício 2001-2013. In: BAPTISTA, C.; CORREIA, M.; JESUS, M. (Edit.). **Perspectivas Contemporâneas em Gestão Financeira e Contabilidade**. TMS Conference Series, p. 125-142, 2014.

KEIZER, J.A.; HALMAN, J.I.M. Diagnosing Risk in Radical Innovation Projects Research. **Technology Management**, v.50 n.5, p. 30–36, 2007.

KILLING, P. J. How to Make a Global Joint-Venture Work. **Harvard Business Review**, May-June, p. 120-127, 1982.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, p. 625-645, 1993.

KUNREUTHER, H.; BOWMAN, E. H. A Dynamic Model of Organizational Decision Making: Chemco Revisited Six Years After Bhopal. **Organization Science**, v. 8, n. 4, p. 404-413, 1997.

LEITE, Y.; MORAES, W. Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18 n.01, p. 96-117, 2014.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 95-112, 1993.

LIESCH, P.; WELCH, L.; BUCKLEY, P. Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. **Management International Review**, 51, p. 851-873, 2011.

LOPES, J.; SCHIOZER, R.; SHENG, H. Hedge e Especulação com Derivativos Cambiais: Evidências de Operações Cotidianas. **Revista de Administração Contemporânea**, n.17 n.04, p. 438-458, 2013.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The Internationalization and Performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MacCRIMMON, K.; WEHRUNG, D. A Portfolio of Risk Measures. **Theory and Decision**, 19, p. 1–29, 1985.

MacCRIMMON, K.R.; WEHRUNG, D.A. Characteristics of Risk Taking Executives. **Management Science**, v.36 n.4, p. 422–435, 1990.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MARCH, J.G.; SHAPIRA, Z. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking, **Management Science**, 33, p. 1404–1418, 1987.

MARKOWITZ, H. Portfolio Selection. **The Journal of Finance**, v.7 n.1, p.77-91, 1952.

MARTENS, C.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. Risk-Taking in *Software* Companies: A Sector Study in Rio Grande do Sul. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.46 n.03, p. 213-227, 2011.

MARTINEZ, A.; CASTRO, M. The Smoothing Hypothesis, Stock Returns and Risk in Brazil. **Brazilian Academic Review**, v.08 n.01, p. 1-20, 2011.

MASCARENHAS, B. Coping With Uncertainty in International Business. **Journal of International Business Studies**, Fall 1982, 87-98, 1982.

MAYAN, M. **Una Introduccion a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales**. 2001. Qual Institute Press. International Institute for Qualitative Methodology. Disponível em: <<http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>> Acesso em: 15/04/2014.

MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. **Strategic Management Journal**, 13, p. 99-118, 1992.

MERNA, T.; AL-THANI, F.F. **Corporate Risk Management: An Organizational Perspective**. Chichester, UK: John Wiley&Sons, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, K. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. **Journal of International Business Studies**, v.23 n.2, 311-331, 1992.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Guia Básico para Exportação de Serviços**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1404320985.pdf>. Acesso em: 16/10/2014.

MINTZBERG, H. "Patterns in Strategy Formation", **Management Science**, v. 24 n. 09, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOORE, P. G. **The Business of Risk**. Cambridge: Cambridge University Press 1997.

MOREIRA, A. A Evolução da Internacionalização: A Caminho de uma Nova Teoria?. **Economia Global e Gestão**, vol.14, n.1, pp. 41-59, 2009.

MORK, R.; YEUNG, B. "Why Investors Value Multinationality?" **Journal of Business**, v.64 n.2, 1991.

OBSERVATÓRIO SOFTEX. **Software e Serviços de TI - A Indústria Brasileira em Perspectiva**. Campinas, 2012. Disponível em: <<http://www.softex.br/projetos-para-o-setor/observatorio/cadernos-tematicos/>>. Acesso em: 01/08/2014.

OCDE. **OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment 4th Edition**. 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/statistiquesetanalysesdelinvestissement/fdibenchmarkdefinition.htm>>. Acesso em: 18/04/2014.

O'DONNELL, S.W. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters or an Interdependent Network?. **Strategic Management Journal**, 21, p. 525–548, 2000.

OXELHEIM, L.; WIHLBORG, C. **Macroeconomic Uncertainty: International Risks and Opportunities for the Corporation**. New York: John Wiley & Sons, 1987.

PARK, K. M. Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on the Direction of Strategic Change. **Organization Science**, v.18 n.3, p. 386–402, 2007.

PARKER, B. Evolução e Revolução: Da Internacionalização à Globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1959.

RIBEIRO, P.; MACHADO, S.; JUNIOR, J. Swap , Futuro e Opções: Impacto do Uso de Instrumentos Derivativos sobre o Valor das Firms Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v.14 n.01, p. 126-142, 2013.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A Importância do Investimento Direto Estrangeiro do Brasil no Exterior para o Desenvolvimento Socioeconômico do País. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROBERTS, J.; ARMITAGE, J. The Ignorance Economy. **Prometheus**, v.26 n.4, p. 335–354, 2008.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. D. C. Heath, Lexington, MA, 1987.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2. Ed, São Paulo: Atlas, 2002.

RUGMAN, A. The New Theory of the Multinational Enterprise: Internacionalizations Versus Internalization. **Columbia Journal of World Business**, Spring 80, v.15 n.01, p. 23-29, 1980.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 12/07/2014.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL – PARANÁ. **Rede APL**. Disponível em: <http://www.planejamento.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=16>. Acesso em: 20/07/2014.

SECURATO, J.R. **Decisões Financeiras em Condição de Risco**. São Paulo, Atlas, p. 244, 1993.

SEIFERT, R. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Paranaenses da Indústria de Alimentos**. Curitiba, 271 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

SEIFERT, R.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. The Role of Interpretation in the Internationalization of Smaller Brazilian Firms. **Brazilian Academic Review**, v. 09 n. 04, p. 475-497, 2012.

SERAFINI, D.; SHENG, H. O Uso de Derivativos da Taxa de Câmbio e o Valor de Mercado das Empresas Brasileiras Listadas na Bovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15 n.02, p. 283-303, 2011.

SILVA JUNIOR, L.; CHAMON, M.; CAMARINI, G. Gerenciamento de Risco em Projetos de Tecnologia da Informação. **Revista Eletrônica de Administração**, v.12 n.04, p. 52-75, 2006.

SIMON, H. **Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations**. 4. Ed, The Free Press, 1997.

- SITKIN, S.B.; PABLO, A.L. Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. **Academy of Management Review**, v.17 n.1, p. 9–38, 1992.
- SOFTEX. Indústria Brasileira de *Software* e Serviços de TI – IBSS. Disponível em: <<http://www.softex.br/investimentos/indicadores/industria-brasileira-de-software-e-servicos-de-ti-ibss/>>. Acesso em: 20/07/2014.
- STAKE, R. Case Studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y.S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. London, Sage. p. 435-454, 2000.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. (Eds.). *Grounded Theory in Practice*. London: Sage Publications, 1997.
- SYKIANAKIS, N.; BELLAS, A. The Foreign Direct Investment Decision-Making Process: Strategy, Politics and Uses of Management Accounting Information. **Managerial Auditing Journal**, v.20 n.9, p. 954-969, 2005.
- TAYLOR, J. W. The Role of Risk in Consumer Behavior. **Journal of Marketing**, v.28 n.2, p. 226-231, 1974.
- TING, W. **Multinational Risk Assessment and Management**. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1988.
- TURBAN, E.; MEREDITH, J. R. **Fundamentals of Management Science**. 6. Ed, Boston: Irwin, 1994.
- TUROLLA, F. Quais Modelos Explicam o Fluxo de Investimentos Diretos Brasileiros no Exterior? In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de Empresas Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **World Investment Report 2013**. Disponível em: <http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013_en.pdf>. Acesso em: 15/02/2014.
- VERNON, R. International Trade and International Investment in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v.80, p. 190-207, 1966.
- VERNON, R. Organizing and Institutional Responses to International Risk. In Herring, R. (ed.), **Managing International Risk**, Cambridge University Press, New York, p. 191-216, 1983.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, v.14 n.2, p. 34-55, 1988.
- WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economies: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 02, p. 233-261, 1979.
- YATES, J. F.; STONE, E. R. The Risk Construct. In J. F. Yates (Ed.). **Risk-taking Behavior**, New York: John Wiley, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341–363, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA (VERSÃO CASO PILOTO)

INFORMAÇÕES INICIAIS

Pesquisador: Pedro Braga Sotomaior Karam

E-mail: pedrobskaram@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

E-mail: gustavo.abib@gmail.com

IES: Universidade Federal do Paraná

Programa de Mestrado: PPGADM – Linha de Estratégia e Análise de Organizações

Site: www.ppgadm.ufpr.br

Objetivo da pesquisa: investigar a gestão do risco no processo de internacionalização de empresas paranaenses da IBSS.

Organização:
Ano de fundação:
Setor:

Nome do Entrevistado:
Idade:
Cargo/função atual:

QUESTÕES DE PESQUISA

1) Histórico da empresa

- Por favor, conte-me um pouco sobre a história da organização.
Pontos principais a serem abordados:
 - Produtos/serviços comercializados pela empresa;
 - Mercado alvo;
- Qual é o envolvimento internacional da organização?
 - Procure abordar, de preferência cronologicamente, as operações além-fronteiras que a organização mantém. Este tópico inclui desde movimentos de importação/exportação até os investimentos diretos no exterior - IDE.

2) Processo de internacionalização (projeto)

- Por gentileza, conte-me sobre o processo de internacionalização que o senhor participou (relato detalhado).

Pontos principais a serem abordados:

- Tipo de operação/modo de entrada no exterior (se exportação, IED ou outra forma de inserção);
- Período/duração do projeto;
- País(es) envolvido(s);
- Motivações/objetivos – por que explorar o mercado externo?
- Por gentileza, conte-me sobre a sua participação no projeto.
 - Atribuições do entrevistado;
- Quais foram os principais desafios vivenciados no projeto de internacionalização? Como estes foram solucionados?
 - Restrições/limitação ao projeto;
- Na sua opinião, qual a relevância do projeto para a organização?

3) Risco

- Na sua opinião, o que é risco?
- Como o senhor interpreta o ambiente doméstico x externo da organização?
 - Foco sobre diferenças e semelhanças entre os mercados;
 - Qual é o mais arriscado?
- O senhor considera o projeto de internacionalização como uma atividade arriscada? Por que?
- Quais os principais aspectos considerados no projeto de internacionalização?
 - Abordar aspectos macroeconômicos (câmbio, taxa de inflação e juros, política, cultura);
 - Abordar aspectos do setor/indústria específica (competição interna, cadeia logística/produtiva);
 - Abordar aspectos no nível micro, internos à organização;
- Quais foram as ações/decisões tomadas pela organização em função dos aspectos relatados na questão anterior? Como tais ações/decisões foram tomadas?

Foco sobre:

- A influência de tais aspectos no processo de internacionalização;
- O gerenciamento do risco;
- Instrumentos, ferramentas e práticas que subsidiam a tomada de decisão;

Muito obrigado!

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO DE PESQUISA

INFORMAÇÕES INICIAIS

Pesquisador: Pedro Braga Sotomaior Karam

E-mail: pedrobskaram@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

E-mail: gustavo.abib@gmail.com

IES: Universidade Federal do Paraná

Programa de Mestrado: PPGADM – Linha de Estratégia e Análise de Organizações

Site: www.ppgadm.ufpr.br

Objetivo da pesquisa: investigar como ocorre a gestão do risco no processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de TI.

Organização:
Ano de fundação:
Setor:
Nº de Funcionários:

Nome do Entrevistado:
Idade:
Cargo/função atual:
Descrição (breve) das atribuições:

QUESTÕES DE PESQUISA

1) Histórico da empresa

- Por favor, conte-me um pouco sobre a história da organização.
Pontos principais a serem abordados:
 - Produtos/serviços comercializados pela empresa;
 - Mercado alvo;
- Qual é o envolvimento internacional da organização?
 - Procure abordar, de preferência cronologicamente, as operações além-fronteiras que a organização mantém. Este tópico inclui desde movimentos de importação/exportação até os investimentos diretos no exterior - IDE.

2) Processo de internacionalização (projeto)

- Por gentileza, conte-me sobre o processo de internacionalização que o senhor participou (relato detalhado).
Pontos principais a serem abordados:
 - Tipo de operação/modo de entrada no exterior (se exportação, IED ou outra forma de inserção);
 - Período/duração do projeto;
 - Etapas do projeto: tentar segmentar em etapa inicial, desenvolvimento e final;
 - País(es) envolvido(s);
 - Produtos/serviços comercializados e/ou desenvolvidos no exterior;

- Número de participantes/envolvidos nas decisões sobre internacionalização;
- Motivações/objetivos – por que explorar o mercado externo?
- Por gentileza, conte-me sobre a sua participação no projeto.
 - Atribuições do entrevistado;
- Quais foram os principais desafios vivenciados no projeto de internacionalização? Como estes foram solucionados?
 - Restrições/limitação ao projeto;
- Na sua opinião, qual a relevância do projeto para a organização?

3) Risco

- Na sua opinião, o que é risco?
 - Como o senhor interpreta o ambiente doméstico x externo da organização?
 - Foco sobre diferenças e semelhanças entre os mercados;
 - Qual é o mais arriscado?
 - O senhor considera o projeto de internacionalização como uma atividade arriscada? Por que?
 - Quais os principais aspectos considerados no projeto de internacionalização? E quando foram considerados (com relação às etapas do projeto)?
 - Abordar aspectos macroeconômicos (câmbio, taxa de inflação e juros, política, cultura);
 - Abordar aspectos do setor/indústria específica (competição interna, cadeia logística/produtiva);
 - Abordar aspectos no nível micro, internos à organização;
 - Tentar estabelecer relações entre os aspectos do risco considerados e sua evolução ao longo das etapas do processo de internacionalização;
 - Quais foram as ações/decisões tomadas pela organização em função dos aspectos relatados na questão anterior? Como tais ações/decisões foram tomadas?
- Foco sobre:
- A influência de tais aspectos no processo de internacionalização;
 - O gerenciamento do risco;
 - Instrumentos, ferramentas e práticas que subsidiam a tomada de decisão;
- Há algum ponto sobre a gestão de risco que o senhor considera importante e que não foi abordado até o momento? Caso positivo, qual (is)?

Muito obrigado.